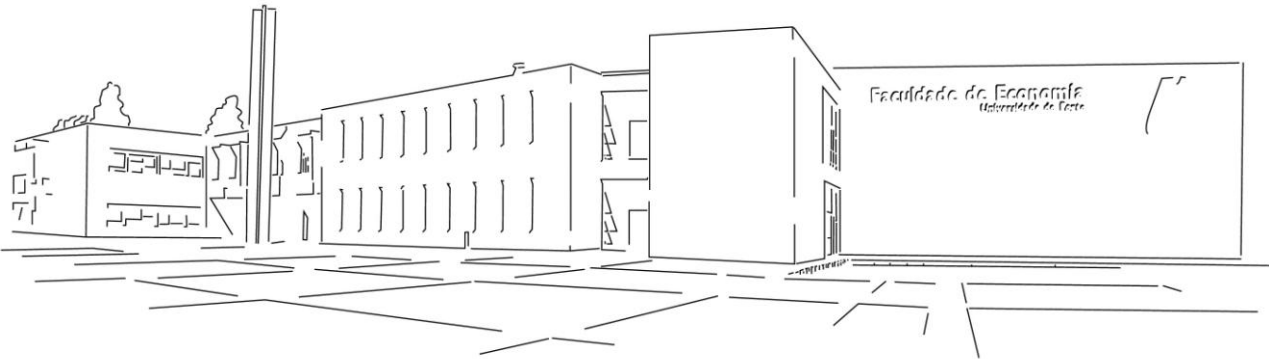


Plano de Comunicação e *Marketing* Internacional

O caso da empresa IPESA – Balanças e Básculas S.A.

INÊS FARIA FERREIRA PINHEIRO DE MACEDO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA
À FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO EM
MARKETING





**Plano de *Marketing* Internacional: o caso da empresa
IPESA – Balanças e Básculas Eletrónicas S.A.**

por

Inês Faria Ferreira Pinheiro de Macedo

Relatório de Estágio do Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por:

Doutora Hortênsia Maria da Silva Gouveia Barandas

Doutor António José Pinto Antunes

2013/2014

Índice

Índice de figuras.....	iv
Índice de tabelas.....	v
Agradecimentos	vi
Resumo	vii
<i>Abstract</i>	viii
1. Introdução	1
2. Contextualização do tema	3
2.1. <i>Marketing</i> industrial	3
2.2. <i>Marketing</i> de redes	5
2.2.1. <i>Marketing</i> relacional.....	5
2.2.2. “ <i>Markets-as-networks</i> ”	6
2.3. Planeamento de <i>marketing</i>	8
2.3.1. Vantagem competitiva.....	10
2.3.2. Plano estratégico <i>versus</i> plano tático	11
2.3.3. Obstáculos ao planeamento de <i>marketing</i>	12
3. Metodologia	14
4. Etapa 1 – Definição de metas	15
4.1. Nota introdutória	15
4.2. Revisão teórica	15
4.2.1. Missão da empresa	15
4.2.2. Resumo e projeções financeiras.....	17
4.3. Aplicação à empresa	17
4.3.1. História da IPESA	17
4.3.2. Valores e objetivos	20
4.3.3. Estrutura organizacional	22
4.3.4. Missão estratégica	23
4.3.5. Resumo do desempenho financeiro	23
4.4. Conclusões.....	25
5. Etapa 2 – Visão global da situação da empresa	27
5.1. Nota introdutória	27
5.2. Revisão teórica	28
5.2.1. Auditoria de <i>marketing</i>	28

5.2.2. Segmentação	34
5.2.3. Ciclo de vida do produto	38
5.2.4. Difusão da inovação	43
5.2.5. Análise de portfólio: matriz BCG	45
5.2.6. Análise de portfólio: <i>directional policy matrix</i>	49
5.2.7. O modelo das cinco forças de Porter	52
5.2.8. <i>Benchmarking</i>	55
5.2.9. Análise de risco	56
5.2.10. Análise SWOT	57
5.3. Aplicação à empresa	58
5.3.1. Análise da concorrência	58
5.3.2. Oferta e produção	63
5.3.3. Seleção dos segmentos-alvo	65
5.3.4. Análise dos ciclos de vida dos produtos da IPESA	76
5.3.5. Avaliação da intensidade competitiva dos mercados	83
5.3.6. <i>Benchmarking</i> dos produtos de gama alta da IPESA	88
5.3.7. Análise SWOT da IPESA	95
5.3.8. Análise SWOT da IPESA no mercado espanhol	99
5.3.9. Análise SWOT da IPESA no mercado francês	103
5.3.10. Análise SWOT da IPESA no mercado alemão	105
5.3.11. Análise SWOT da IPESA no mercado italiano	107
5.4. Conclusões	110
6. Etapa 3 – Formulação de estratégias	114
6.1. Nota introdutória	114
6.2. Revisão teórica	114
6.2.1. Objetivos de <i>marketing</i>	114
6.2.2. Definir objetivos: a matriz de Ansoff	115
6.2.3. Estratégias de <i>marketing</i>	117
6.2.4. As estratégias genéricas de Porter	121
6.2.5. Estratégias competitivas	124
6.2.6. Internacionalização	128
6.3. Aplicação à empresa	136
6.3.1. Objetivos de <i>marketing</i> e matriz de Ansoff	136
6.3.2. Estratégias de <i>marketing</i> da IPESA	137

6.3.3. Opções estratégicas de base.....	140
6.3.4. Posição competitiva da IPESA	141
6.3.5. Processo de internacionalização	141
6.4. Conclusões.....	146
7. Etapa 4 – Alocação de recursos e monitorização.....	148
7.1. Nota introdutória	148
7.2. Aplicação à empresa	148
7.2.1. Missão estratégica	148
7.2.2. Resumo e projeções financeiras, avaliação do desempenho da empresa em termos de receitas e lucro	149
7.2.3. Visão geral do mercado	149
7.2.4. Planeamento estratégico	151
8. Considerações finais.....	163
9. Apêndices.....	168
Apêndice A – Organigrama da empresa	168
Apêndice B – Questionário de auditoria de <i>marketing</i>	169
Apêndice C – Grelha-síntese da informação recolhida nos <i>websites</i> dos concorrentes	172
Apêndice D – Grelha-síntese das gamas de produtos da empresa e da concorrência	175
Apêndice E – Tabela comparativa dos fatores críticos de sucesso.....	177
Apêndice F – Grelha de <i>benchmarking</i> da gama Maxima	178
Apêndice G – Grelha de <i>benchmarking</i> da gama IPC8000.....	183
Apêndice H – Análise SWOT da IPESA	187
Apêndice I – Análise SWOT da IPESA no mercado espanhol	188
Apêndice J – Análise SWOT da IPESA no segmento dos distribuidores regionais franceses.....	189
Apêndice K – Análise SWOT da IPESA no segmento do distribuidor nacional francês	190
Apêndice L – Análise SWOT da IPESA no mercado alemão.....	191
Apêndice M – Análise SWOT da IPESA no mercado italiano	192
Apêndice N – Formulário de planeamento da participação em feiras	193
10. Referências bibliográficas	195

Índice de figuras

Figura 1. Empresas do Grupo IPESA	18
Figura 2. Principais marcas comercializadas pela IPESA	18
Figura 3. Distribuição da faturação por tipo de cliente.....	24
Figura 4. Variação relativa da faturação por tipo de cliente	25
Figura 5. Processo de análise externa	29
Figura 6. Curvas de crescimento de mercado	31
Figura 7. Transição de marca para <i>commodity</i>	32
Figura 8. Mapa bipolar de posicionamento de marcas	33
Figura 9. Cadeia de valor	37
Figura 10. Ciclo de vida do produto	39
Figura 11. Padrão de adoção de uma inovação.....	44
Figura 12. Modelo das cinco forças de Porter	52
Figura 13. Cadeia de valor do mercado da paisagem	66
Figura 14. Cadeia de valor da IPESA	67
Figura 15. Vendas no mercado espanhol (2003-2013)	69
Figura 16. Vendas no mercado francês (2006-2013).....	71
Figura 17. Vendas no mercado italiano (2003-2013)	73
Figura 18. Posicionamento das marcas nos diversos mercados.....	76
Figura 19. Vendas da IPESA no mercado externo (2008-2014)	78
Figura 20. Vendas para o mercado espanhol (2008-2014)	79
Figura 21. Vendas para o mercado francês (2008-2014).....	81
Figura 22. Vendas para o mercado alemão (2008-2014).....	82
Figura 23. Vendas para o mercado italiano (2008-2014)	83
Figura 24. Vendas nos mercados espanhol, francês e italiano (2003-2013).....	111
Figura 25. Tipo de visitantes que frequentaram o <i>stand</i>	144
Figura 26. Interesse dos visitantes do <i>stand</i>	144
Figura 27. Produtos procurados	145
Figura 28. Cadeia de valor do mercado da paisagem	150
Figura 29. Vendas nos mercados espanhol, francês e italiano (2003-2013).....	151
Figura 30. Vendas para os mercados espanhol, francês, alemão e italiano	156

Índice de tabelas

Tabela 1. Destino das empresas conforme a qualidade do seu planejamento.....	11
Tabela 2. Metodologia	14
Tabela 3. Matriz BCG.....	47
Tabela 4. <i>Directional policy matrix</i>	50
Tabela 5. DPM modificada	50
Tabela 6. Análise SWOT	58
Tabela 7. Matriz de Ansoff	116
Tabela 8. Estratégias genéricas de Porter	121
Tabela 9. Análise da concorrência	153
Tabela 10. Forças da IPESA nos diferentes mercados	154
Tabela 11. Fraquezas da IPESA nos diferentes mercados.....	155
Tabela 12. Oportunidades para a IPESA nos diferentes mercados.....	157
Tabela 13. Ameaças para a IPESA nos diferentes mercados	159
Tabela 14. Síntese do plano de <i>marketing</i>	161

Agradecimentos

A elaboração deste relatório não foi um trabalho apenas individual, tendo contado com o apoio e contribuição de diversas pessoas, às quais gostaria aqui de mostrar a minha gratidão.

Gostaria de agradecer ao doutor António Antunes e ao senhor Alberto Antunes, por me terem concedido a oportunidade de utilizar a sua empresa como objeto de estudo e testemunhar em primeira mão a realidade de uma PME portuguesa.

À orientadora deste relatório, a professora Hortênsia Barandas, por toda a disponibilidade, rigor e conhecimentos que me transmitiu, que constituíram uma valiosa orientação ao longo de todos estes meses.

Um grande agradecimento ao engenheiro José Dias, da IPESA, por toda a ajuda e tempo que me dispensou desde o primeiro dia de estágio, sem os quais não teria sido possível finalizar este trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer à minha família e amigos, todo o apoio que me deram ao longo desta última etapa do meu percurso académico, em todos os momentos bons e maus, incentivando-me sempre a fazer o meu melhor e a enfrentar todos os obstáculos e dificuldades encontrados ao longo da realização deste trabalho com determinação e serenidade.

A todos, o meu mais sincero muito obrigada.

Resumo

O progresso tecnológico que se tem verificado ao longo dos últimos anos tem agravado consideravelmente a intensidade competitiva em todos os mercados, forçando as empresas a evoluírem constantemente as suas linhas de produtos, sob pena de perderem competitividade e, assim, perecerem. Isto leva à necessidade de internacionalização, pois os mercados internos revelam-se demasiado pequenos para este grande aumento no volume e variedade de oferta.

Assim, é necessário as empresas adquirirem uma maior orientação para a gestão estratégica e *marketing*, de modo a definirem uma direção clara para o seu futuro, tendo por base objetivos realistas fixados de acordo com a vantagem competitiva da empresa e com o ambiente que a rodeia.

Este trabalho visa a elaboração de um plano de *marketing* internacional para a empresa IPESA – Balanças e Básculas S.A. que, como tantas outras, pretende expandir o seu alcance global de forma organizada e sustentável.

Abstract

The technological progress that has been going on for the past few years has considerably aggravated the competitive intensity across all markets, forcing companies to constantly evolve their product lines in order to stay competitive and alive. This leads to the necessity of international expansion, because domestic markets reveal themselves to be too small for the sudden increase in volume and variety of supply.

Thus, it is necessary for companies to be more focused on strategic management and marketing, so that they can set a clear path for their future, based on realistic objectives set accordingly to their competitive advantage and the surrounding environment.

The main goal of this essay is the development of an international marketing plan for the company IPESA – Balanças e Básculas S.A., which, like many other, aims to expand its international reach in an organized and sustainable way.

1. Introdução

Nos últimos anos, o ambiente organizacional tem vindo a sofrer grandes alterações, com a intensidade concorrencial a aumentar continuamente devido ao progresso tecnológico, que obriga as empresas a atualizarem as suas linhas de produtos com mais frequência. De modo a não perderem competitividade, as empresas necessitam de manter um nível de produção mais elevado, que os mercados internos não conseguem absorver, pelo que se veem compelidas a tomar a via da internacionalização.

Após a seleção dos mercados, primeira fase do processo de internacionalização, a principal dificuldade que as empresas enfrentam é a falta de credibilidade que possuem no novo mercado, isto é, os possíveis consumidores não estão familiarizados com o novo produto, pelo que reina um sentimento de desconfiança. Para ultrapassar este obstáculo, as empresas devem basear a sua estratégia de internacionalização num produto inovador, que mostre aos potenciais compradores a superioridade em relação aos concorrentes, de modo a criar uma imagem de marca de credibilidade, qualidade e confiança.

Tudo isto exige um maior esforço de *marketing* por parte das empresas, não só de *marketing* operacional – tem por objetivo o aumento do volume de negócios com base na manipulação das variáveis do *marketing mix* (produto, preço, comunicação e distribuição), sendo uma abordagem de curto/médio prazo –, mas também de *marketing* estratégico, que permite à empresa obter uma visão do que poderá esperar em termos de evolução de mercado e concorrência a médio/longo prazo, e definir de acordo com essas informações o seu rumo estratégico, aproveitando da melhor forma os recursos que tem disponíveis.

No caso particular da empresa em estudo, IPESA – Balanças e Básculas Eletrónicas S.A., a internacionalização decorreu da aquisição da carteira de clientes de uma outra empresa, como será explicado ao longo deste relatório, o que significa que a seleção de mercados foi já previamente efetuada, interessando agora fazer a análise desses mercados em termos da concorrência que a empresa enfrenta, de modo a determinar o seu posicionamento e a melhor forma de os abordar.

Com isto em mente, o principal objetivo do estágio curricular realizado foi delinear um plano de *marketing* internacional para esta empresa, tendo em conta o

lançamento de novos produtos. Como será esclarecido mais à frente, esta empresa possui diversos negócios, mas este trabalho centrar-se-á no seu *core business*, mais especificamente, nas balanças eletrónicas para retalho.

O foco de um plano de *marketing* é a identificação e criação de vantagem competitiva. É necessário devido à sempre presente incerteza do ambiente, e atua como uma linha condutora do futuro da empresa, especificando os objetivos e os caminhos para os atingir, ao mesmo tempo que antecipa os obstáculos passíveis de serem encontrados. Assim, é útil para mostrar aos dirigentes da empresa a situação em que esta se encontra em termos de recursos e posicionamento, e para instigar uma abordagem organizada ao que necessita de ser feito para alcançar os objetivos delineados.

Neste relatório apresentam-se todas as sucessivas fases que compreendem a realização de um plano de *marketing*, sendo então esta a lógica de organização da sua estrutura: na secção seguinte é feita uma revisão teórica dos temas relevantes a esta análise, após o que se descreve a metodologia que foi utilizada de modo a cumprir os objetivos propostos, sendo que as secções seguintes seguem sequencialmente o plano de tarefas apresentado na metodologia. Cada secção possui uma pequena introdução, a revisão de literatura relevante e a respetiva aplicação à empresa dos conceitos e ferramentas expostos, com as conclusões principais a encerrar cada secção. Apenas o último capítulo não segue esta organização, o que será explicado posteriormente.

Este estágio curricular, bem como a realização do respetivo relatório, constituíram uma excelente oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura em Economia (Universidade do Minho) e do Mestrado em Economia e Administração de Empresas (Faculdade de Economia e Gestão da Universidade do Porto).

2. Contextualização do tema

2.1. *Marketing industrial*

A IPESA opera num ambiente industrial, pelo que é necessário ter em conta certos aspetos deste ambiente na elaboração de uma estratégia de *marketing*, nomeadamente ao nível da procura e da estrutura e composição da empresa cliente.

A procura industrial difere da procura de bens finais na medida em que se trata de uma procura derivada: não depende apenas dos clientes diretos da empresa, mas também dos clientes finais que usufruem do produto industrial, de forma direta ou indireta; insere-se por isso numa área industrial, constituída pela hierarquia dos diferentes processos de produção que vão desde a transformação da matéria-prima até ao produto final que vai levar à satisfação das necessidades do consumidor. A análise desta procura torna-se mais complexa quanto mais longe da procura final a empresa se situar. (Lambin, 2000)

O cliente industrial possui características que o distinguem de um consumidor final, as quais a empresa tem de ter em conta quando elabora o plano de promoção dos seus produtos. Trata-se de um cliente bem informado, cujas necessidades são precisas e claramente definidas, e complexo, pois não se trata de um cliente individual, mas sim de um conjunto de pessoas que toma as decisões de compra essencialmente de forma regrada e racional, designado por centro de decisão de compra (Lambin, 2000).

A composição do centro de decisão de compra varia conforme o nível de complexidade da própria organização, mas de uma forma geral é possível distinguir cinco funções (Lambin, 2000):

- Comprador: está encarregue da decisão formal de compra, define os termos do contrato e escolhe os fornecedores
- Utilizador: é o indivíduo que irá utilizar o produto, pelo que é o que possui maior conhecimento de causa para fazer uma avaliação correta dos equipamentos
- Prescritor: é a pessoa que define as características e critérios de escolha do produto
- Decisor: é a pessoa que estabelece efetivamente o vínculo com um fornecedor; geralmente trata-se de cargos de chefia

- Filtros: influenciadores informais que podem ter efeito na decisão do centro de compra

Cada um destes membros tem geralmente papéis distintos em cada fase do processo de decisão de compra, e as motivações e necessidades de todos estes indivíduos têm um peso na decisão final de compra, pelo que daí advém a utilidade da análise do centro de compra das empresas clientes: a empresa vendedora pode prestar formações aos seus comerciais com base nesta análise de modo a otimizar o processo de venda.

Esta análise do centro de decisão de compra compreende a identificação das necessidades do cliente industrial como um todo. As necessidades industriais podem ser definidas em relação a cinco dimensões (Lambin, 2000):

- Dimensão técnica: desempenho do produto, suas características técnicas, durabilidade, etc.
- Dimensão financeira: compreende todos os custos associados à aquisição do produto
- Dimensão assistência: inclui serviço pós-venda, assistência técnica e serviços relacionados
- Dimensão informação: relaciona-se com a informação que se encontra disponível ao comprador e à qual este pode ter acesso, na forma de promoção do produto, comunicação com o cliente, qualidade dos vendedores, *business intelligence*, etc.
- Dimensão psicológica: dimensão mais subjetiva, relacionada com imagem de marca, relação vendedor-comprador, etc.

Tudo isto terá implicações ao nível da estratégia, no entanto, antes de abordar esse tema, é necessário explorar antes uma outra dimensão do *marketing*, o *marketing* de redes, que se divide em duas correntes complementares: *marketing* relacional e *markets-as-networks* (Mattson, 1997).

2.2. Marketing de redes

2.2.1. Marketing relacional

Apesar do *marketing* industrial tratar da relação estabelecida entre duas empresas, essas empresas são representadas por indivíduos, pelo que fundamentalmente se trata de *marketing* relacional aplicado. Esta corrente de pensamento diz respeito à gestão das relações que se estabelecem entre duas empresas, que compreende a “*criação, desenvolvimento e sustentabilidade das trocas de valor que ocorrem entre ambas as partes*” (Ballantyne, 1997).

Lages *et al* (2007), baseados no trabalho de Jap e Ganesan (2000) e Dwyer *et al* (1987), propuseram cinco dimensões fundamentais para a construção de relações de *marketing* industrial, sendo elas:

1. Políticas e práticas relacionais: o estabelecimento de forma clara das políticas e práticas que vão servir de guia de conduta na relação, e que motivam as empresas a servir os seus clientes da melhor forma, permitindo assim que ambas as partes estabeleçam as regras de transações futuras

2. Confiança: no contexto industrial, confiança existe quando ambas as partes acreditam que o seu parceiro é fidedigno e íntegro (Morgan e Hunt, 1994), sendo essencial para o bom funcionamento da relação entre empresas (Ganesan, 1994; Anderson e Narus, 1990)

3. Sentido de compromisso: Anderson e Weitz (1992) definem compromisso como sendo a vontade de desenvolver e manter uma relação estável de longo prazo; este tipo de envolvimento numa relação empresarial traz grandes benefícios para a empresa vendedora, pois ao ter uma boa relação com o seu cliente, consegue obter através dele informação sobre o mercado que lhe permitirá adaptar-se melhor à oferta (Anderson e Weitz, 1992), para além de que os clientes terão mais confiança numa empresa com um elevado sentido de compromisso

4. Cooperação mútua: cooperação dá-se quando ambas as partes se apercebem de que os ganhos de trabalhar em conjunto são superiores aos auferidos caso não existisse associação, pelo que este comportamento é essencial para a existência de uma relação de qualidade entre duas empresas (Morgan e Hunt, 1994)

5. Satisfação: o sentimento de satisfação por parte do cliente resume o sucesso das interações passadas entre as empresas, pelo que é importante para a continuação da relação no futuro (Roberts *et al*, 2003; Cannon e Perreault, 1999)

Todas estas cinco dimensões influenciam positivamente a fidelidade de um cliente à empresa, que se traduz no comportamento de repetição de compras, pelo que é importante que uma empresa proceda à análise da qualidade das relações que possui com os seus clientes, e nelas invista de modo a criar valor para o cliente, e consequentemente para si própria. (Lages *et al*, 2007)

Por outro lado, os benefícios de uma relação construída sobre estes fatores traduzem-se no fluxo de informação, que adquire uma importância superior em contextos *business-to-business* internacionais e no caso de PME's, que frequentemente não possuem sistemas nem meios de adquirir informação pormenorizada sobre os mercados, recorrendo por isso aos seus clientes-distribuidores para obterem as informações relevantes, dado que estes possuem um contacto mais próximo com os clientes finais. Quanto mais próxima a relação, mais fácil e rapidamente fluirá a informação. (Burt, 1992)

2.2.2. “Markets-as-networks”

A perspectiva *markets-as-networks* oferece uma outra visão sobre o *marketing* de redes em ambientes *business-to-business*, que acrescenta, sem se sobrepor, ao *marketing* relacional: a abordagem “mercados como redes” (do inglês *markets-as-networks*) encara os mercados como sendo constituídos por “*business networks*”, que por sua vez são formadas pelas relações que se estabelecem entre os diversos *players*, que controlam recursos que funcionarão em complementaridade entre si. (Mattson, 1997)

Elg (2002) define redes industriais (do inglês *business networks*) como “*um conjunto de empresas que coordena as suas atividades para desempenhar diversos papéis e acrescentar diversas competências*”. De facto, no seu Modelo dos Seis Mercados, Payne *et al*. (2005) defendem que as organizações devem estabelecer relações com *players* nos seguintes mercados: clientes, mercado de referência, fornecedores, influenciadores, recrutamento e mercado interno.

Uma outra forma de encarar a definição de Elg é dada pelo conceito de “constelações de valor” (Möller e Rajala, 2007; Bjerke e Hultman, 2002): esta teoria

explica que as empresas se organizam num sistema de criação de valor, onde este surge através da combinação dos recursos e competências, obtidos da correta orientação na gestão das diversas relações das quais fazem parte. As constelações de valor surgem como oposição à sequência linear de criação de valor sugerida pelas cadeias de valor tradicionais (Bjerke e Hultman, 2002).

A consequência de tudo o descrito anteriormente é a necessidade de as empresas, especialmente PME's, mudarem a sua orientação de simples relações fornecedor-cliente para "teias relacionais", envolvendo diversas empresas e com finalidades várias, como cooperação para I&D e coligações concorrenciais. (Möller e Halinen, 1999)

A constituição de redes industriais é de principal importância para as PME's devido à sua pequena dimensão e à existência de deficiências ao nível do *marketing*, que foram sugeridas por Carson (1985) e podem ser organizadas em três grupos: recursos limitados, falta de especialistas (por oposição a gestores que desempenham várias funções, em vez de se concentrarem numa só), e um impacto limitado no mercado derivado da sua pequena dimensão tanto em termos de força de trabalho como de negócio. Existe, portanto, diversa literatura que comprova os benefícios de as PME's construírem redes industriais, nomeadamente como forma de reunir os recursos e competências necessários para ultrapassar estas fraquezas (por exemplo: Hill *et al.*, 1999; O'Donnell e Cummins, 1999; Stevenson *et al.*, 1994). Desta forma, a formação de redes industriais aumenta a vantagem competitiva sustentável e potencia o crescimento dos negócios (Jones *et al.*, 2013).

Adicionalmente, estando esta corrente interligada com o *marketing* relacional, é também defendido por diversos autores que, principalmente no caso das PME's, as relações que constituem as redes industriais devem ter uma componente social e informal, que neste contexto gera relações mais estreitas e duradouras, bem como um maior sentimento de confiança e lealdade (Shaw, 2006; Reichheld, 2003; Premaratne, 2001; Stokes, 2000); portanto, as cinco dimensões importantes para a construção de relações descritas anteriormente aplicam-se também às redes industriais. Aliás, Lowendahl e Revang (1998) defendem que a capacidade de criar e gerir de relações é em si mesma uma capacidade indispensável para uma empresa.

Como é possível concluir, esta corrente tem fortes implicações ao nível da estratégia, nomeadamente ao nível das relações com clientes e fornecedores, em que o

objetivo deixa de ser gerir a relação para obter poder sobre a outra parte, mas sim gerir a relação de modo a criar o maior valor para ambas as partes. Assim, o foco é retirado da competitividade para se colocar na interdependência e evolução conjunta das organizações: uma rede industrial apenas funciona da forma desejada se existir igualdade entre todos os intervenientes, de modo a que todos tirem proveito da combinação de recursos e capacidades (Hakansson *et al.*, 2003).

Uma outra implicação é que, neste contexto, todas as ações, interações e estratégias devem ser planeadas tendo em conta todas as partes que compõem a rede, não podendo uma empresa considerar-se em isolamento, pois só assim consegue beneficiar da complementaridade de recursos com as suas contrapartes, e melhorar o seu desempenho. (Hakansson e Ford, 2002)

Apesar de todos os benefícios que a constituição de redes traz às empresas, é necessário exercer um certo cuidado na escolha das relações e das contrapartes, dado que a formação de redes representa um grande investimento, e também possui as suas limitações, como sendo a procura desmesurada de desenvolvimento dentro da rede, originando um desequilíbrio de poder, ou a limitação da ação das empresas conforme o que é, ou não, aceite pela rede. (Hakansson *et al.*, 2003; Hakansson e Ford, 2002)

2.3. Planeamento de *marketing*

Na sua essência, o *marketing* consiste na determinação das necessidades dos consumidores que são clientes (diretos ou indiretos) de uma empresa, e das capacidades que esta possui para as satisfazer, para depois fazer a correspondência entre as duas de modo a cumprir com os objetivos de cada uma das partes. (McDonald, 2007)

Este conceito implica que todas as divisões de uma empresa trabalhem em prole da satisfação das necessidades dos consumidores, dado que são estes que em última instância permitem que os objetivos empresariais sejam atingidos.

As estratégias de implementação do conceito de *marketing* consistem na gestão adaptada do *marketing mix* (produto, preço, distribuição e comunicação) para alcançar cada grupo de consumidores de forma apropriadamente diferenciada.

Assim, o *marketing* é um processo através do qual se definem os mercados em que a empresa se encontra ou pretende entrar, os segmentos de clientes dentro desses

mercados que são de interesse para a empresa, e se determina as propostas de valor que vão de encontro às necessidades manifestadas em cada segmento. (McDonald, 2007)

Este processo exige uma abordagem organizada e direcionada: é esta a utilidade do planeamento de *marketing*, que se trata de uma sequência lógica de passos, que permitem a formulação dos objetivos de *marketing* e dos caminhos que é necessário percorrer para os atingir, e que se materializa na forma de um plano de *marketing*. No entanto, é uma tarefa complicada de cumprir, pois exige um elevado grau de organização por parte da empresa, o que nem sempre se encontra. (McDonald, 2007)

Apesar da resistência que ainda subsiste na implementação de sistemas formalizados de planeamento de *marketing*, existem na literatura (por exemplo: Leighton, 1966; Kollatt *et al*, 1972; Ansoff, 1977; Piercy, 2000) diversos exemplos das contribuições significativas de um sistema deste tipo para o sucesso das empresas, como sendo:

- Identificação sistemática de oportunidades e ameaças no mercado
- Maior capacidade para lidar com mudanças
- Especificação de vantagem competitiva sustentável
- Melhoria da comunicação interna
- Envolvimento de todos os níveis de gestão no processo de planeamento
- Alocação mais apropriada de recursos escassos
- Abordagem consistente em toda a organização
- Maior orientação para o mercado a todos os níveis da empresa

Assim, o foco de um plano de *marketing* é a identificação e criação de vantagem competitiva. É necessário devido à sempre presente incerteza do ambiente, e atua como uma linha condutora do futuro da empresa, especificando os objetivos e os caminhos para os atingir, ao mesmo tempo que antecipa os obstáculos passíveis de serem encontrados. Assim, é útil para mostrar aos dirigentes da empresa a situação em que esta se encontra em termos de recursos e posicionamento, e para instigar uma abordagem organizada ao que necessita de ser feito para alcançar os objetivos delineados. (McDonald, 2007)

2.3.1. Vantagem competitiva

Como mencionado antes, o foco de um plano de *marketing* é a identificação e/ou criação de vantagem competitiva, ou concorrencial. Esta pode ser interna ou externa, e depende das características ou atributos dos produtos ou da marca que colocam a empresa numa posição de superioridade em relação aos concorrentes principais.

A vantagem concorrencial externa baseia-se nas características distintivas do produto percebidas pelo comprador como sendo de valor e que permitem à empresa praticar um preço de venda superior ao da concorrência, obtendo assim um poder de mercado acrescido; este tipo de vantagem serve de base às estratégias de diferenciação. Por outro lado, a vantagem concorrencial interna diz respeito aos custos de produção, administração ou gestão de produto, isto é, os fatores relacionados com a vantagem-custo em relação aos concorrentes principais. Esta vantagem permite a concorrência pelos preços e estratégias de domínio pelos preços. (Lambin, 2000)

A vantagem-custo da qual algumas empresas beneficiam, e subsequentes ganhos de produtividade, pode ser explicada pela lei da experiência (Wright, 1936), que se traduz da seguinte forma: *“o custo unitário do valor acrescentado de um produto homogêneo, medido em unidades monetárias constantes, diminui um valor percentual fixo e previsível sempre que a produção acumulada duplica”*. Esta formulação tem diversas implicações: o termo “experiência” refere-se ao volume de produção, e não à antiguidade de uma empresa no mercado; consequentemente, a experiência pode aumentar mesmo que a produção não experimente crescimento; é uma lei voluntarista, dado que só se verifica se o objetivo da empresa for diminuir os seus custos de produção. Assim, uma empresa que tenha uma produção considerável terá os custos mais baixos, se conseguir tirar partido do efeito de experiência. No entanto, esta lei nem sempre se verifica, pelo que uma empresa que não consiga concorrer através da baixa dos custos de produção, deve recorrer a uma estratégia de diferenciação que lhe permita compensar os custos elevados, imprimindo no seu produto qualidades distintivas que lhe permitam ser aceite pelo mercado a um preço superior. (Lambin, 2000)

Possuir algum tipo de vantagem competitiva é condição obrigatória para qualquer empresa ter sucesso no (s) mercado (s) em que se encontra, caso contrário não terá capacidade para criar uma imagem que a distinga dos seus concorrentes na mente

do consumidor, sendo isto que gera preferência por uns produtos em detrimento de outros.

2.3.2. Plano estratégico *versus* plano tático

Quando se fala em plano de *marketing*, é necessário distinguir plano estratégico de tático. Um plano estratégico, como o nome indica, é um plano de longo prazo, que cobre um período de tempo de entre 3 a 5 anos para o futuro. (McDonald, 2007)

Por outro lado, um plano tático cobre o período de um ano ou menos, pois diz respeito às estratégias a implementar no futuro imediato da empresa. É frequente ser este o plano desenvolvido em primeiro lugar e depois extrapolar-se para o longo prazo, pois as empresas (principalmente as PME's) tendem a possuir uma visão mais orientada para o curto prazo, isto é, fazer vendas mais rápidas para garantir lucro imediato. No entanto, isto é um erro grave, pois as ações que têm bons resultados no presente podem no futuro ter consequências sérias. (McDonald, 2007)

Assim, a abordagem correta é começar por produzir um plano de *marketing* estratégico, definindo os objetivos da empresa para um período mínimo de 3 anos, e sub-objectivos respeitantes a períodos de tempo mais curtos, partindo daí a definição das estratégias apropriadas, garantindo desta forma que resultados de curto prazo serão conseguidos de forma sustentada, e não com prejuízo dos resultados de longo prazo.

Esta é a base da distinção entre estratégia e tática: uma estratégia é composta por diversas táticas; uma estratégia pode ser eficaz ou não, enquanto uma tática será eficiente ou ineficiente. Estas noções podem ser traduzidas numa matriz (tabela 1) que mostra o futuro provável das empresas conforme estas seguem ou não a abordagem certa. (McDonald, 2007)

Tabela 1. Destino das empresas conforme a qualidade do seu planeamento (McDonald, 2007)

		Estratégia	
		Ineficaz	Eficaz
Tática	Eficiente	Morrer (rapidamente)	Prosperar
	Ineficiente	Morrer (devagar)	Sobreviver

Existem assim quatro situações possíveis:

- Empresas com táticas eficientes que geram estratégias eficazes prosperam
- Empresas com táticas eficientes mas que resultam em estratégias ineficazes morrem rapidamente
- Empresas com táticas ineficientes e consequentes estratégias ineficazes morrem mais devagar
- Empresas com táticas ineficientes mas que de alguma forma conseguem ter estratégias eficazes apenas sobrevivem no mercado

A forma de uma empresa se situar no primeiro quadrante é então desenvolver um plano de *marketing* estratégico em primeiro lugar, pois isto garante que se dá a importância adequada à análise do ambiente externo, das oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta, permitindo assim a formulação de estratégias mais adequadas ao aproveitamento dessas oportunidades e neutralização das ameaças, de acordo também com as forças e fraquezas da própria empresa. (McDonald, 2007)

Devido à curta duração do estágio e ao tipo de organização e estrutura internas da empresa em questão, o plano desenvolvido neste trabalho terá uma orientação de curto prazo.

2.3.3. Obstáculos ao planeamento de *marketing*

Apesar dos benefícios reconhecidos da sua implementação, ainda existe muita resistência à integração deste processo nas atividades internas das empresas, pois requer grandes alterações no estilo de gestão do negócio, e frequentemente tanto gestores como pessoal operacional não estão dispostos a tal, pois a orientação de curto prazo é mais intuitiva e apelativa. (McDonald, 2007)

Esta orientação de curto prazo, ou seja, para o plano tático, leva a uma série de problemas, sendo que este plano compreende um grande nível de detalhe, tem o alcance máximo de apenas um ano, e foca-se um pouco mais em números do que na redação clara de objetivos e estratégias. (McDonald, 2007)

Uma outra barreira é a falta de capacidades, falta de sistemas de informação internos, de recursos e de uma estrutura organizacional adequada, o que gera atrito e ineficiências na implementação do processo de *marketing*. Isto leva a um outro obstáculo, pois não existindo as capacidades e estrutura necessários para um sistema de

planeamento, delega-se o planeamento numa única pessoa, que se espera que cumpra todo o processo sem ser necessária a contribuição de outros membros dentro da organização, o que é uma prática errada, dado que o *marketing* abrange toda a organização, e todos devem estar a par dos objetivos a atingir e estratégias a seguir. (McDonald, 2007)

Estes são os principais problemas e obstáculos que levam a que uma empresa não possua um sistema de planeamento de *marketing* eficaz, e dado que muitas continuam a ter sucesso apesar da sua abordagem menos organizada, as razões para manter as políticas atuais são mais convincentes do que as razões para mudarem sua orientação.

3. Metodologia

O objetivo deste estágio foi a elaboração de um plano de *marketing*. Os diversos passos e etapas que compõem a metodologia utilizada para cumprir este objetivo estão listados na tabela presente na tabela 2.

Esta metodologia baseia-se no trabalho de McDonald (2007), e foi escolhida de entre várias existentes¹ porque, para além de assentar numa fundamentação teórica completa e essencial, disponibiliza também exemplos e métodos de aplicação prática à realidade.

Tabela 2. Metodologia

	<i>Output/objectivos</i>	Ferramentas a utilizar
Etapa 1: Definição de metas	- Missão - Resumo financeiro	
Etapa 2: Visão global da situação da empresa	Análise do mercado: - Estrutura de mercado - Tendências de mercado - Segmentos-chave - Previsões	- Auditoria de <i>marketing</i> - Segmentação de mercado - Análise do ciclo de vida do produto - Difusão da inovação - <i>Benchmarking</i>
	Oportunidades/ameaças	- Análise SWOT - Gestão de situações
	Forças/fraquezas	- Factores críticos de sucesso - Pesquisa de mercado - Estudos de segmentação de mercado - Análise SWOT
	Resumo de portefólio	- Matriz BCG - <i>Directional policy matrix</i>
	Suposições	- Análise de risco
Etapa 3: Formulação da estratégia	Objectivos de <i>marketing</i> : - Foco da estratégia - <i>Mix</i> de produtos - Clientes-alvo	- Matriz de Porter - Matriz de Ansoff - Matriz BCG - <i>Directional policy matrix</i>
	Estratégias de <i>marketing</i> (4 P's, posicionamento/estratégias de marca): - Produto - Preço - Promoção/comunicação - Posicionamento	- Opções estratégicas de base - Estratégias competitivas - Estudos de segmentação de mercado - Pesquisa de mercado
Etapa 4: Alocação de recursos e monitorização	Recursos necessários	- Previsão - Elaboração de orçamentos
		Análise de resultados e revisão

¹ Por exemplo: *International Marketing* de P. R. Cateora *et al* (2013); *Marketing Management* de P. Kotler e K. L. Kenner (2006); *Preparing the Marketing Plan* de D. Parmerlee (2000); *O Plano de Marketing* de J. Westwood (2007); *Marketing Estratégico* de J.-J. Lambin (2000).

4. Etapa 1 – Definição de metas

4.1. Nota introdutória

Nesta primeira etapa, o objetivo é definir as bases em que irão assentar todas as tarefas futuras, pois é aqui que se estabelece o propósito da empresa, a sua razão de ser, as suas aspirações; dito por outras palavras, é feita a afirmação da missão da empresa.

É também aqui que se apresenta um resumo do desempenho passado (nos últimos três a cinco anos) da empresa em termos financeiros, que permitirá a realização de projeções financeiras para os três a cinco anos seguintes, período compreendido no plano de *marketing* estratégico.

Em primeiro lugar, são apresentados os fundamentos teóricos, seguindo-se a aplicação prática à empresa. Nessa secção, antes da missão e resumo financeiro, apresenta-se de forma mais extensa a história da empresa e os seus valores e objetivos gerais, de modo a proporcionar um conhecimento mais completo da entidade em questão.

Devido a restrições por parte da empresa em relação à revelação de dados sobre os seus resultados, não foi possível efetuar o resumo financeiro com valores concretos, apenas com variações relativas, da mesma forma que não existem projeções para o desempenho de longo prazo da empresa. Este último condicionamento deve-se também ao facto de se estarem a efetuar alterações drásticas às gamas de produtos da empresa, existindo ainda uma grande incerteza quanto ao resultado que produzirão em termos financeiros.

4.2. Revisão teórica

4.2.1. Missão da empresa

A definição da missão estratégica da empresa² é o primeiro passo no processo de planeamento de *marketing*, e explicita quais as bases da fundação da empresa, descreve a sua visão de longo prazo, o sistema de valores pelo qual se rege, define a sua identidade e vocação.

² Secção 4.3.4., página 23

É de fundamental importância, dado que motiva a criação de uma cultura organizacional, ao dar a conhecer a todos os colaboradores quais os objetivos primordiais da empresa, permitindo assim o completo alinhamento de interesses; do ponto de vista do ambiente externo, a importância da missão da empresa está em possibilitar a criação de uma identidade que todos os *stakeholders* possam associar à empresa em questão, tendo subjacente o papel que esta desempenha na sociedade e os princípios que dirigem a sua atividade. (Lambin, 2000)

Deste modo, a definição da missão estratégica deve incluir (Lambin, 2000; McDonald, 2007):

- Um pequeno resumo da sua história, de modo a explicitar a razão de ser da empresa, os acontecimentos que mais marcaram o seu desenvolvimento, e o seu papel ou contribuição para a sociedade
- A definição do negócio em termos do benefício que entrega aos consumidores ou das necessidades que pretende satisfazer
- As diretrizes/objetivos gerais para a atividade da empresa, podendo ser de natureza económica ou não
- As competências distintivas da empresa, que não devem ser encontradas em nenhum dos seus concorrentes
- Indicações para o futuro da empresa, em que se deve precisar qual a sua ambição estratégica, isto é, qual a posição estratégica que pretende ocupar e de que modo tenciona lá chegar

A missão estratégica deve tornar claros quais os valores prioritários para a empresa, o que a torna única, qual a sua contribuição/importância para o meio em que se insere, qual (ais) o (s) mercado (s) em que está presente e de que forma, e qual o seu rumo futuro, devendo também motivar os funcionários da empresa a comprometerem-se com ela de modo a que alinhem totalmente os seus interesses e ajudem à construção da identidade da empresa e à concretização dos objetivos.

4.2.2. Resumo e projeções financeiras

Esta secção do plano de *marketing* oferece uma perspetiva do que foi o desempenho da empresa nos últimos três anos, e do espaço de manobra que existe para os administradores fixarem os objetivos financeiros e de *marketing* para os três anos seguintes.

Um resumo financeiro³ deve conter os valores de volume de faturação, lucro bruto e margem de lucro bruto, bem como comentários sobre o bom ou mau desempenho da empresa (McDonald, 2007). Estes três indicadores fornecem informação sobre a eficiência operacional da empresa e sua saúde financeira, na medida em que o lucro bruto indica a eficiência em que se transforma o trabalho em vendas, e a margem de lucro bruto é a percentagem do lucro destinada a despesas adicionais e poupanças da empresa.

A partir da tendência demonstrada neste resumo financeiro, podem-se então fazer projeções financeiras para o longo prazo, que decorrem dos objetivos gerais da empresa e traduzem as implicações destes em termos financeiros.

Estas estimativas irão condicionar os objetivos de *marketing* a ser definidos numa fase posterior, dado que estes objetivos têm de estar em conformidade com a capacidade financeira da empresa.

Ao longo do plano de *marketing* serão detalhadas as estratégias que conduzirão às previsões efetuadas. (McDonald, 2007)

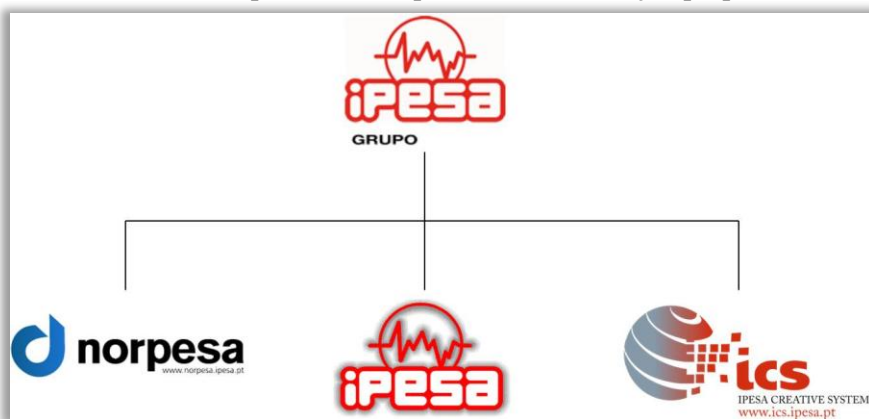
4.3. Aplicação à empresa

4.3.1. História da IPESA

A IPESA – Balanças e Básculas Eletrónicas S.A. é um grupo de empresas que se dedica à produção e comercialização de equipamentos de pesagem eletrónicos e hotelaria, *software* e automação industrial. O grupo (figura 1) é constituído pelas empresas IPESA, NORPESA (importação e comercialização de balanças, máquinas e equipamentos para hotelaria e retalho) e ICS – IPESA Creative Systems (centra-se no desenvolvimento de *software* para o equipamento produzido pela IPESA, como *softwares* de etiquetagem, *softwares* de produção industrial, de gestão de produção, e projetos de automação industrial).

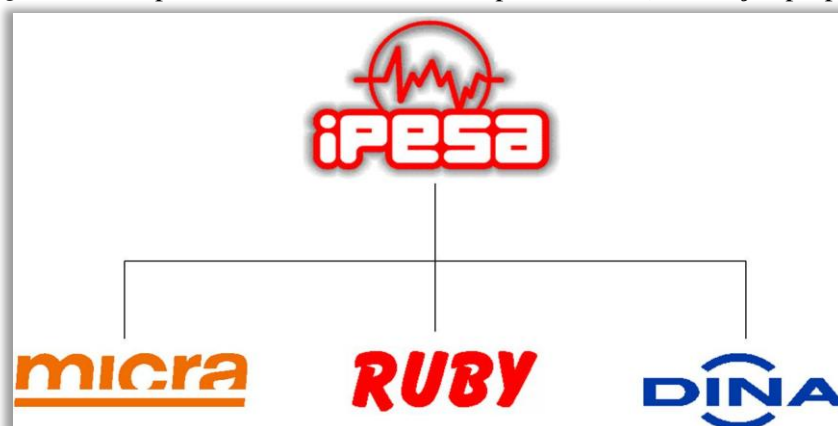
³ Secção 4.3.5., página 23

Figura 1. Empresas do Grupo IPESA (elaboração própria)



O *core business* do grupo é a produção e comercialização de sistemas de pesagem eletrónica e automação industrial, possuindo três marcas principais (figura 2) de equipamentos de pesagem reconhecidas internacionalmente: Ruby (comercializa-se maioritariamente em Portugal), Dina (tem maior reconhecimento em França e Espanha), e Micra (marca utilizada maioritariamente na Europa de Leste e Arábia Saudita). Através de estratégias de crescimento integrado, o grupo IPESA é atualmente um grupo sólido de empresas, com forte presença no mercado nacional, e clientes nas mais diversas áreas de atividade.

Figura 2. Principais marcas comercializadas pela IPESA (elaboração própria)



A empresa central do grupo, IPESA, surgiu em 1985 como ramificação da empresa criada pelo avô dos atuais administradores (Balanças Cabral), fruto de anos de conhecimento acumulado no fabrico de equipamentos de pesagem, que remonta à

década de 20 do século passado. Tendo começado num pequeno ambiente familiar, foi pioneira no mercado das balanças eletrónicas; no entanto, nessa altura ainda não possuía o *know-how* tecnológico para conseguir produzir balanças eletrónicas, pelo que estabeleceu desde o início da sua atividade uma parceria com a empresa espanhola Campesa S.A. (agora extinta), ficando esta encarregue de fornecer os componentes eletrónicos e os esquemas técnicos de montagem de balanças à IPESA.

O primeiro ano de vida da empresa não foi fácil, dado que as balanças eletrónicas eram um produto desconhecido, a sua comercialização não era feita de forma profissional, e não existia assistência ao cliente, por isso existia muita desconfiança em relação ao produto. Para ultrapassar estas dificuldades, a IPESA desenvolveu uma política de formação de quadros técnicos, de modo a conseguir providenciar uma assistência pós-venda competente aos clientes. Esta política revelou-se fonte de sucesso, dado que ao longo do ano seguinte a produção aumentou exponencialmente, e foi criada uma rede de distribuidores e revendedores que gradualmente atingiu a cobertura total do território nacional.

O seu *know-how* técnico foi aumentando gradualmente, passando a empresa desenvolver a maior parte do equipamento mecânico e eletrónico internamente.

Em 1995, a IPESA começou a fabricar e comercializar soluções de pesagem industrial, devido aos choques de mercado desencadeados pelo surgimento das grandes superfícies comerciais, que levou ao desaparecimento das pequenas lojas de comércio tradicional, um cliente muito importante no mercado, e pela entrada de produtos asiáticos de preço mais baixo. As soluções industriais acabaram por trazer grandes mais-valias para a empresa, dado que não se resumem só a equipamento de pesagem, estendendo-se também, por exemplo, a *software* de gestão industrial, permitindo a diversificação do negócio da empresa.

Nos anos subsequentes, a IPESA continuou o seu desenvolvimento, tendo-se mudado em 2000 para as atuais instalações, redobrando a sua capacidade produtiva, e em 2003 obteve várias certificações de qualidade, incluindo a certificação de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, um certificado de aprovação para realização no seu laboratório dos ensaios metrológicos aos equipamentos fabricados pela empresa, e reconhecimento da qualificação como reparador e instalador de equipamentos de pesagem, que permitiu que todos os equipamentos reparados pela IPESA pudessem ser

postos ao serviço de imediato, sem necessidade de verificação prévia pelos serviços de metrologia municipais.

A contínua expansão permitiu que, em 2007, a IPESA viesse a adquirir metade dos direitos de propriedade do seu parceiro espanhol, que incluíam as marcas (Dina, Micra, Defort, Pibernat e Arisó), patentes, aprovações, direitos de produção de todos os produtos e a carteira de clientes internacionais, o que lhe conferiu dimensão e capacidade para poder competir n os mercados da pesagem eletrónica a nível europeu e mundial. Este negócio, em que o restante património foi adquirido pela empresa Dibal, implicou também restrições em relação à venda da gama Maxima⁴ em Espanha por parte da IPESA, e à venda dessa mesma gama em Portugal por parte da Dibal, bem como em relação à utilização das marcas⁵.

No seguimento dessa aquisição de conhecimento e capacidade técnica, aliada aos conhecimentos que já existiam na empresa, a IPESA procurou iniciar a exportação de equipamentos produzidos por si para os mercados onde a Campesa S.A. tinha forte representatividade. Este foi também o ano em que a empresa se transformou em sociedade anónima, para melhor responder às necessidades em constante evolução dos clientes.

A IPESA é atualmente uma das empresas com maior tradição no ramo na zona de Braga e inclusive no país, tendo sido desde a sua fundação uma empresa líder no mercado nacional da pesagem eletrónica.

4.3.2. Valores e objetivos

A IPESA rege a sua atividade pela excelência que coloca em todos os seus empreendimentos, e pela credibilidade e confiança que inspira nos seus clientes, colaboradores e fornecedores, traduzida num forte sentido de compromisso, e num grande empenho na satisfação das expectativas e necessidades não só do consumidor, mas também dos seus colaboradores. Para garantir isto, a empresa efetua melhorias constantes nos seus produtos com base nas recomendações dos seus clientes, e presta-lhes todos os serviços que são solicitados, de forma fiável e rápida; no que toca aos seus colaboradores, anualmente é determinado o Índice de Satisfação dos Colaboradores,

⁴ Secção 5.3.2. (página 63) e apêndice D (página 175)

⁵ A questão das marcas será abordada em mais pormenor na secção respetiva.

bem como são atendidas todas as sugestões que estes tenham a oferecer de modo a melhorar o desempenho global da empresa.

A empresa assume também responsabilidade social, ao contribuir na medida do possível para o desenvolvimento da comunidade em que se insere, sendo no apoio a eventos ou na integração na vida ativa dos seus habitantes.

No que respeita a objetivos de médio/longo prazo, a IPESA define-os como sendo:

- Atingir independência tecnológica na produção das novas gamas de produtos
- Desenvolver a exportação, de modo a convertê-la num dos pilares de negócio e de crescimento da empresa, para que passe a representar 80% da faturação
- Penetrar no segmento das médias e grandes empresas, tanto no mercado nacional como externo
- Fortalecer a posição de liderança na produção de balanças eletrónicas em Portugal
- Aumentar a rede de distribuidores na zona sul do país

Apesar de continuar a dar importância ao mercado interno, existe uma grande consciência na empresa quanto à necessidade de apostar mais na internacionalização de modo a prosperar no mercado da pesagem. Deste modo, a IPESA pretende penetrar no mercado europeu, investindo no curto prazo nos mercados espanhol e francês, bem como nos mercados alemão e italiano, apoiando-se no fortalecimento das relações com os seus parceiros nesses países. A empresa confia no potencial dos seus novos produtos para atingir este fim, sendo da maior importância o cumprimento do primeiro objetivo enunciado.

Adicionalmente, a empresa pretende expandir-se para mercados extraeuropeus, nomeadamente América do Sul, utilizando o Brasil como porta de entrada; as restrições à exportação para o Brasil são conhecidas, pelo que uma opção será deslocalizar parte ou mesmo a totalidade da produção para este país. No entanto, esta não é a única dificuldade que se apresenta à expansão para a América do Sul, pois é conhecida a rivalidade entre Brasil e Argentina, sendo este último um outro país de interesse para a IPESA, o que pode levantar obstáculos em termos de aprovações para os produtos.

Por fim, a empresa pretende também entrar nos mercados da Colômbia e Paraguai, devido à reputação que a extinta Campesa já possui nesses países, e também

porque atuais clientes da IPESA irão abrir estabelecimentos nesses países. Para a América do Sul, os produtos a utilizar serão as gamas atuais, pois não existe grande abertura ou conhecimento dos produtos de mais elevada tecnologia.

É de referir que existe uma certa falta de concordância dos objetivos de curto prazo em relação aos de médio/longo prazo, devido à grande incerteza que envolve a renovação das gamas de produtos.

4.3.3. Estrutura organizacional

Ao nível da sua estrutura organizacional, cujo esquema se encontra no apêndice A (página 168), a IPESA é constituída por seis departamentos:

- Departamento comercial, que se divide em mercado nacional e exportação, e está encarregue das vendas e *marketing* dos produtos
- Departamento de logística, que está a cargo do registo de encomendas e de todo o processo desde o seu recebimento até à expedição
- Departamento técnico e de I&D, encarregue da parte tecnológica da produção de balanças, incluindo *software*, bem como de trabalhar no sentido de gerar inovações; neste departamento está também incluído o serviço de apoio técnico
- Departamento de produção, que compreende a secção de montagem comercial, industrial e serralharia, de onde sai o produto final
- Departamento administrativo, que compreende as funções de contabilidade e faturação
- Departamento da qualidade, encarregue da definição e implementação da política da qualidade, bem como do seu controlo
- Laboratório metrológico, que não sendo um departamento *per se*, é uma parte muito importante da empresa, pois é onde são calibradas e verificadas as balanças produzidas

Todos estes departamentos reportam ao administrador da empresa, o senhor Alberto Antunes, que por sua vez reporta ao Concelho de Administração, composto por ele próprio e pelo senhor António Antunes. É este o órgão encarregue de definir os objetivos e estratégias da empresa, bem como todas as diretrizes de funcionamento interno.

Existe também o Grupo da Qualidade, constituído pelo administrador e pelos responsáveis dos departamentos comercial (nacional e exportação), administrativo, técnico e S.A.T., produção e qualidade. É este órgão que assegura o cumprimento dos objetivos da empresa e da política da qualidade, e que anualmente procede à avaliação do desempenho e processos da empresa, no âmbito de uma filosofia de melhoria contínua. Quando existem deficiências ou problemas recorrentes em algum departamento, é convocada uma reunião deste grupo para serem discutidas soluções.

4.3.4. Missão estratégica

A IPESA define a sua missão estratégica da seguinte forma:

“A IPESA – Balanças e Básculas S.A. pretende continuar no topo das preferências dos seus clientes, procurando um crescimento contínuo e sustentável através da expansão internacional. Atualmente está já presente em mais de 35 países, como Espanha, França Alemanha, Itália, Hungria, Polónia, Eslovénia, Grécia, Marrocos, Costa Rica, entre muitos outros.

Para atingir patamares tão elevados de excelência na oferta de produtos e na prestação do melhor serviço ao melhor preço a todos os seus clientes, a IPESA aposta fortemente no cumprimento de elevados parâmetros de qualidade e na melhoria contínua dos seus produtos e processos, bem como na formação contínua dos seus colaboradores.

A sua equipa dinâmica e criativa, detentora de um profundo know-how, bem como a sua receptividade e abertura para atender às recomendações e sugestões dos clientes e dos colaboradores, impulsionam a inovação das suas linhas de produtos.

Estes são os alicerces em que a IPESA se apoia para perseguir o seu objetivo primordial de revolucionar a tecnologia e o conceito de pesagem a nível global.”

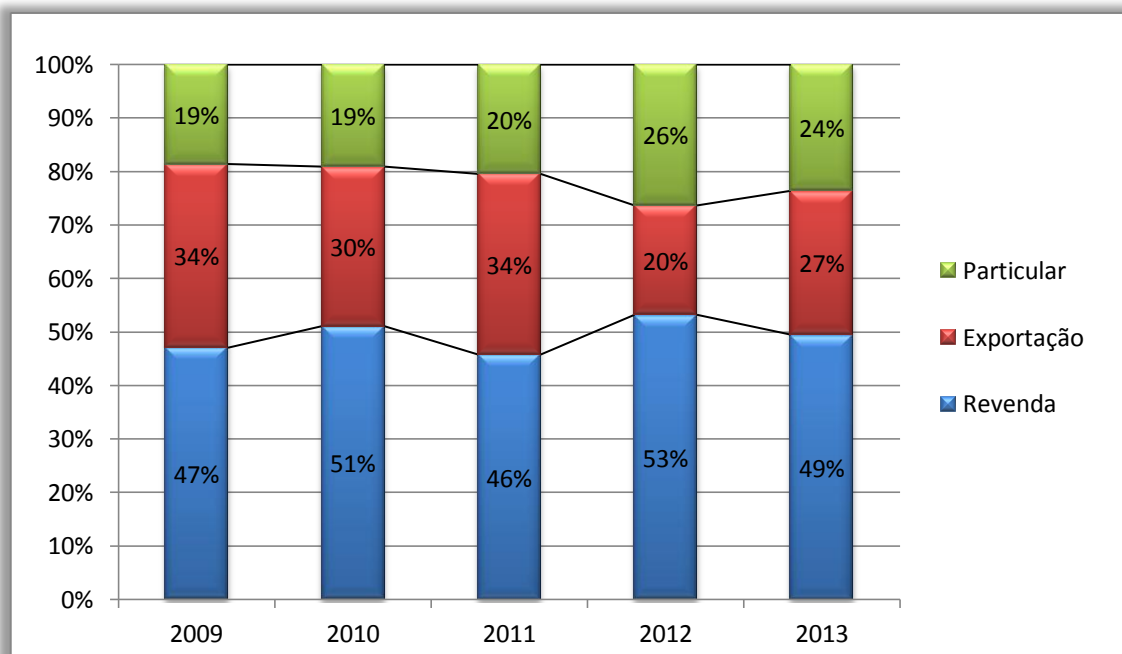
4.3.5. Resumo do desempenho financeiro

A faturação da IPESA advém da comercialização dos seus produtos junto de três tipos de cliente: clientes de revenda, clientes de exportação e clientes particulares. Como o nome indica, clientes de revenda adquirem os equipamentos de revender a clientes finais, e os clientes particulares adquirem os produtos para uso próprio; estas duas categorias aplicam-se geralmente ao mercado nacional. Por sua vez, os clientes de

exportação são tipicamente revendedores que adquirem os equipamentos da IPESA para vender a revendedores ou, mais raramente, a clientes finais.

Como se pode ver pelo gráfico abaixo (figura 3), a distribuição da faturação entre estas três categorias de clientes tem-se mantido relativamente constante, com os clientes de revenda a representarem o maior peso na faturação, seguidos pelos clientes de exportação e, por fim, pelos particulares.

Figura 3. Distribuição da faturação por tipo de cliente (elaboração própria)



Apesar de a IPESA possuir uma situação financeira estável, as variações de faturação não foram sempre positivas. No gráfico abaixo (figura 4) apresentam-se as variações da faturação em relação ao ano anterior, no total e por tipo de cliente.

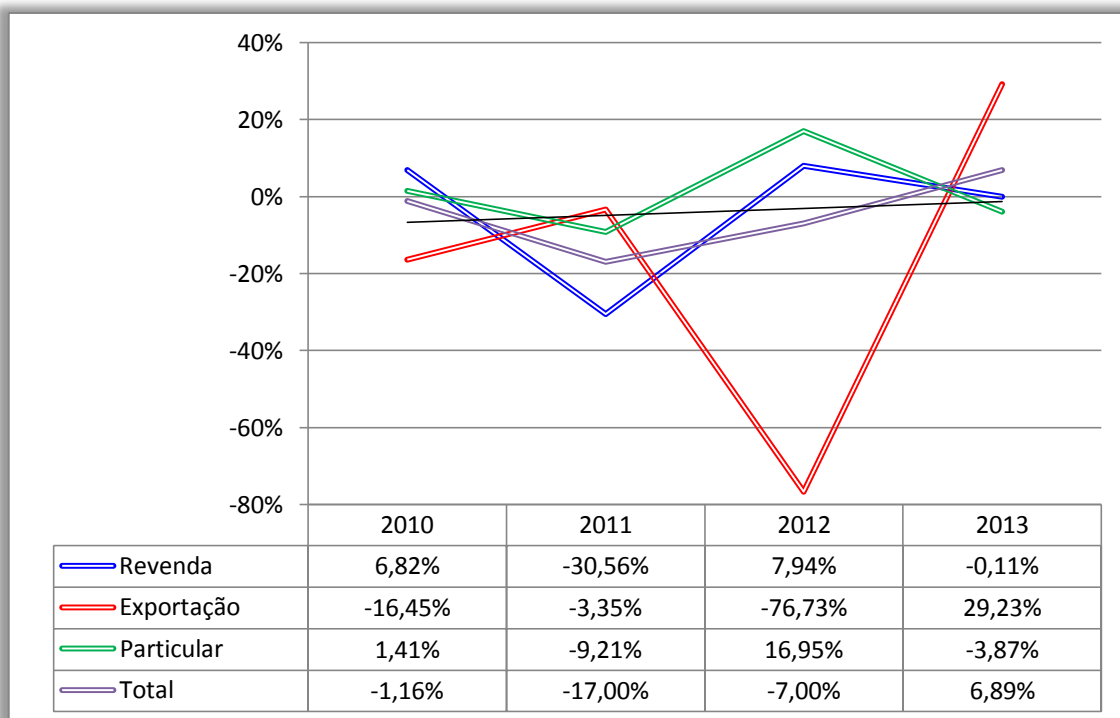
Verifica-se que em 2010 o desempenho em relação ao ano de 2009 foi negativo, com a exportação a ter o maior peso neste facto. Por outro lado, no ano seguinte a situação difere: a faturação na categoria dos clientes de revenda é a que verifica uma maior descida em relação ao ano anterior, mas o desempenho é negativo em todas as categorias de clientes, culminando na maior variação negativa do período, com uma descida na faturação de 17% em relação a 2010.

Em 2012, verificou-se uma recuperação em relação ao ano anterior nas categorias de clientes de revenda e particulares, no entanto, a variação negativa muito

acentuada na categoria dos clientes de exportação, que desceu 76,73% em relação a 2011, levou a que o resultado final fosse também negativo, mas ainda assim menos que no ano anterior.

Por fim, em 2013 registou-se a verdadeira recuperação, com uma variação relativa total positiva de 6,89% em relação ao ano anterior, devida à recuperação da faturação dos clientes de exportação em 29,23%.

Figura 4. Variação relativa da faturação por tipo de cliente (elaboração própria)



4.4. Conclusões

Finalizada esta primeira etapa, é possível já tirar algumas conclusões relevantes: a empresa em questão é uma PME com já grande antiguidade no mercado nacional, o que neste sector é usualmente sinónimo de qualidade e excelência dos produtos/serviços, e no mercado internacional possui também já um bom reconhecimento e reputação, por via da sua associação à extinta Campesa S.A.. por outro lado, sendo uma PME, possui alguma falta de organização interna e orientação para o *mercado* (Deshpandé e Farley, 1998; Lambin, 1996 e 1998; Rivera, 1995; Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990), refletida desde logo na falta de uma missão estratégica e de objetivos definidos de forma clara, acessível e partilhados a todos os

níveis da organização, dado que para além de serem conhecidos por todos, devem também ser aceites e assumidos por todas as funções da empresa.

Desta forma, a definição da missão estratégica tal como apresentada neste relatório foi uma das tarefas realizadas durante o estágio; quanto aos objetivos, foram apresentados neste relatório da forma como foram comunicados pelo administrador, mas para que no futuro possam vir a ser corretamente comunicados a todos os níveis da empresa e definidos de forma mais clara e quantificável, serão necessárias alterações na organização interna da empresa. Recomenda-se então que seja efetuada esta reestruturação, pois é crucial para o sucesso de longo prazo nos mercados estrangeiros.

Ao nível do desempenho financeiro, as conclusões possíveis foram já mencionadas, dado que, compreensivelmente, não foi cedida autorização por parte da empresa para efetuar a análise com valores concretos. Ainda assim, dadas as variações relativas apresentadas, a empresa afirma que possuiu sempre uma situação financeira positiva.

Por fim, como já mencionado, não foi possível incluir neste relatório projeções financeiras, tanto pela renovação de produtos que está em curso, como também pelas próprias características da empresa que, por ser uma PME e por se integrar num sector pouco monitorizado pelas organizações públicas de estatística, não possui os meios necessários para conseguir efetuar uma análise deste género.

5. Etapa 2 – Visão global da situação da empresa

5.1. Nota introdutória

Esta é porventura a etapa mais difícil de completar, pois envolve um grande esforço de recolha de informação, que nem sempre está disponível da forma mais acessível e utilizável, pelo que são necessárias diversas ferramentas para recolher os dados e capacidade analítica para os transformar em informação útil. Estas ferramentas estão listadas na tabela-síntese do processo de elaboração de um plano de *marketing* (tabela 2, página 14), e serão explicadas em detalhe de seguida.

A finalidade desta fase é obter uma visão geral da empresa e do ambiente em que esta se insere, identificando as forças e fraquezas que lhe são específicas, e as oportunidades e ameaças presentes no mercado; serve de ponto de partida para a futura formulação de estratégias.

Sendo importante expor todas as ferramentas necessárias para completar esta fase de forma rigorosa, não foi possível a aplicação de todas à empresa em questão, pelas seguintes razões:

- Difusão da inovação – este modelo não foi aplicado à empresa pois, no momento presente, esta não se encontra a lançar produtos inovadores para o mercado, no sentido de representarem novos conceitos
- Matriz BCG – nesta indústria não existe nenhum organismo que determine sistematicamente a quota de mercado das empresas, e a própria IPESA não possui de informação ou de algum tipo de perceção que permita calcular a quota de mercado, pelo que não foi possível construir uma matriz BCG
- *Directional policy matrix* – para esta empresa a atratividade dos mercados é medida de forma mais intuitiva do que objetiva, pelo que existe grande dificuldade em definir critérios específicos de atratividade para cada mercado, e dada a duração do estágio curricular, não foi possível aplicar esta ferramenta
- Análise de risco – a informação que a empresa tem sobre os mercados europeus é obtida unicamente do *feedback* dos seus distribuidores, pois é extremamente difícil encontrar dados oficiais sobre este sector, pelo que não é possível efetuar uma análise de risco formal

As restantes ferramentas serão aplicadas da melhor forma possível, tendo em conta as particularidades da empresa e do sector.

5.2. Revisão teórica

5.2.1. Auditoria de *marketing*

De modo a elaborar um plano de *marketing*, é necessário em primeiro lugar conhecer profundamente a empresa e o ambiente em que esta se insere. Tal é a finalidade da auditoria de *marketing*⁶, que se inicia com a definição da missão estratégica da empresa, seguindo-se uma análise externa, e por fim uma auditoria interna.

Uma auditoria de *marketing* deve ser realizada pelo menos uma vez por ano, de modo a monitorizar de forma regular o ambiente e a evolução da empresa em relação aos seus concorrentes. (McDonald, 2007)

Os dados assim obtidos devem ser convertidos em informação na forma de análises SWOT, para que apenas sejam focados os fatores internos e externos que têm uma influência preponderante na atividade da empresa, e na forma de matrizes de portfólio, como BCG ou *directional policy matrix*. Daqui deve também resultar uma clara definição do mercado, do ponto de vista das necessidades dos consumidores (e não das características dos produtos), e do seu modo de funcionamento.

Definição da missão estratégica

A definição da missão estratégica, como já mencionado, compreende a história da empresa, a definição da sua missão e visão, a descrição do seu mercado de referência, dos seus objetivos, o papel que desempenha em cada mercado e respetivas opções estratégicas de base.

A definição da missão estratégica de uma empresa é de extrema importância, pois permite a divulgação dos objetivos ao pessoal, contribui para a criação da identidade e cultura organizacional, estabelecendo a forma como a empresa pretende ser percebida por todos os *stakeholders*. (Lambin, 2000)

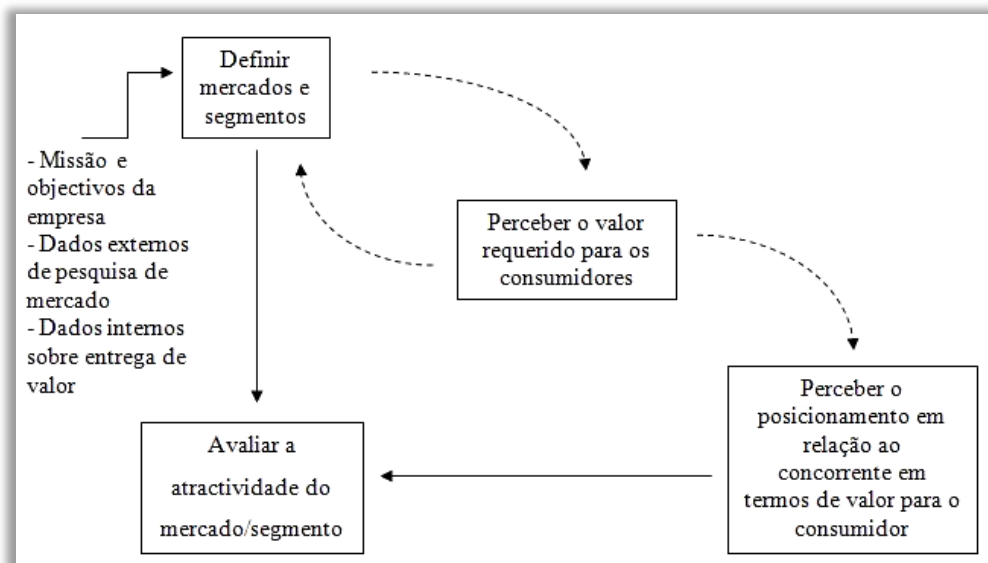
Auditoria externa

⁶ Secção 5.3., página 58

Na auditoria externa, realiza-se uma pesquisa de mercado de modo a concluir sobre atratividade do ambiente (ou do mercado), determinando-se as oportunidades e ameaças que os agentes económicos enfrentam nos mercados em que se encontram. É uma perspetiva geral, independente do ponto de vista da empresa em relação à qual se está a fazer a análise, e deve incluir a definição do mercado, as suas tendências, o comportamento dos compradores, o ambiente concorrencial, e as variações do ambiente social, económico e político. (Lambin, 2000)

O processo de análise externa pode ser ilustrado pelo esquema representado na figura 5 (McDonald, 2007):

Figura 5. Processo de análise externa (McDonald, 2007)



Percebe-se assim que o foco está na definição dos mercados e segmentos de interesse para a empresa, em termos do valor requerido pelos consumidores, e na análise da posição da empresa em relação aos concorrentes, isto é, de que maneira cada um se posiciona na entrega de valor aos consumidores.

Por “valor” entende-se todos os benefícios que o produto ou serviço comporta para o consumidor, incluindo os de produtos ou serviços complementares. Estes podem ser exprimidos através dos fatores críticos de sucesso, que constituem os diversos critérios, desde preço até atributos físicos do produto, que os consumidores encaram como determinantes na sua decisão de compra. (McDonald, 2007)

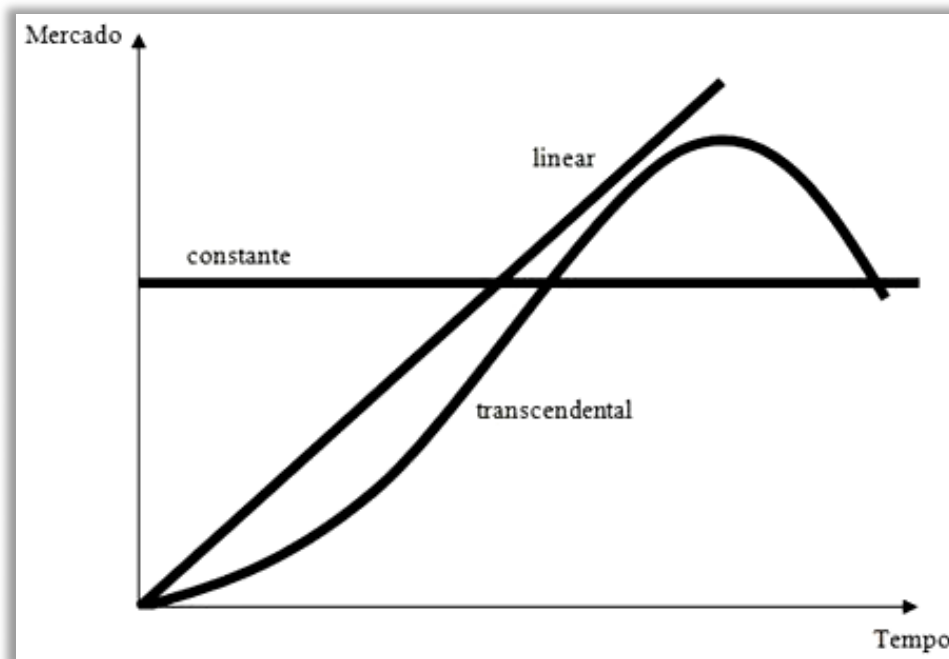
Não se trata de uma análise estática, pretendendo-se aqui antecipar quais poderão ser as estratégias futuras dos concorrentes, baseadas na informação sobre o seu atual posicionamento, para que a empresa adquira alguma capacidade de resposta. Desta forma, avalia-se a atratividade que cada mercado/segmento para a empresa, em termos das possibilidades de sucesso que cada um representa.

Para determinar o potencial de crescimento ainda existente nos mercados, um outro componente da atratividade dos mercados/segmentos, é necessário identificar a sua tipologia. Allen (1966) identificou três tipos principais de curvas crescimento de mercado (figura 6):

- Curva de crescimento constante: um mercado deste tipo não apresenta oportunidades de crescimento futuro, pelo que não é um mercado desejável
- Curva de crescimento linear: pressupõe um crescimento em linha reta positivo, pelo que é sempre possível para uma empresa desenvolver-se mais dentro de um mercado deste género; as quotas de mercado vão aumentando proporcionalmente com a taxa de crescimento do mercado; as empresas devem procurar mercados deste tipo, pois são os que proporcionam maior rapidez de penetração
- Curva de crescimento transcendental: o crescimento dá-se até atingir um ponto máximo, após o qual volta a decrescer; até esse ponto; em termos de quotas de mercado, exhibe um comportamento similar ao da curva linear, mas depois desse ponto as quotas situam-se abaixo das da curva linear

Após determinar se o mercado em questão ainda apresenta oportunidades de crescimento, a empresa deve examinar qual a melhor estratégia de *marketing* para ser bem-sucedida nesse mercado.

Figura 6. Curvas de crescimento de mercado (Allen, 1966)



O *output* desta análise pode ser representado em matrizes de portfólio, como a matriz BCG ou *directional policy matrix*, ferramentas que serão apresentadas numa secção posterior.

Auditoria interna

A análise de auditoria interna procura fazer o levantamento das forças e fraquezas da empresa em questão face aos seus concorrentes prioritários, de modo a identificar vantagens competitivas e definir caminhos estratégicos a seguir. A auditoria interna é então composta pela análise da posição dos produtos da empresa nos mercados relevantes, pela análise da concorrência que cada produto enfrenta em cada mercado, e pela análise da penetração na distribuição, cujo objetivo é determinar qual a relação da empresa com os seus distribuidores. (Lambin, 2000)

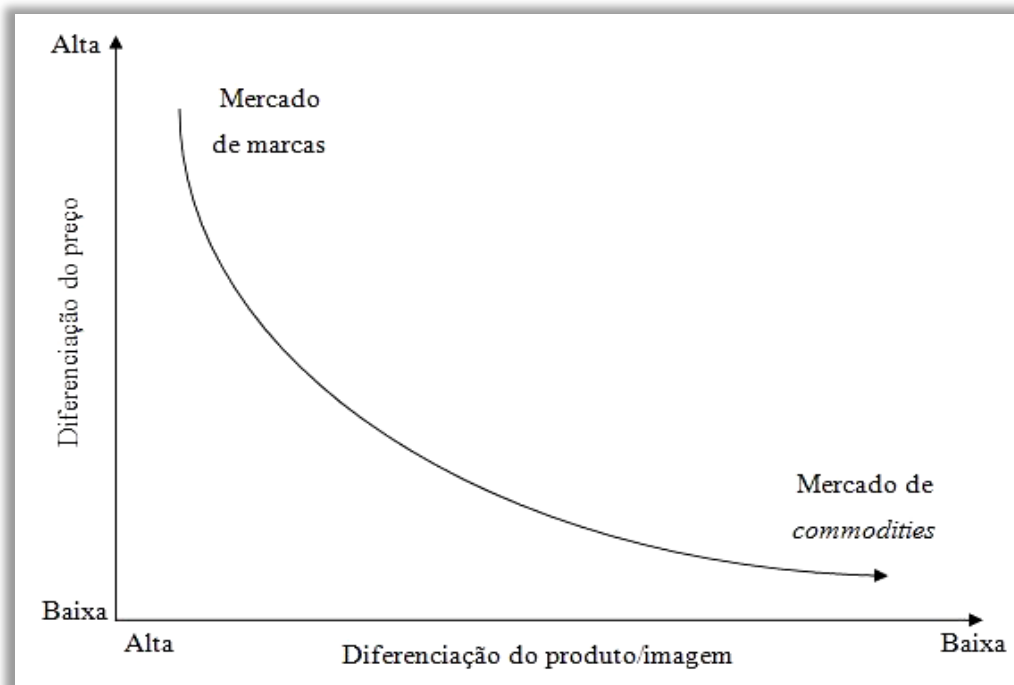
É importante ter presente a definição de produto, que se trata não de um bem físico, mas sim da solução aos problemas dos consumidores (McDonald, 2007). Assim, uma empresa deve centrar-se em fabricar produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores da forma mais eficiente, e não produtos mais avançados do ponto de vista da engenharia, pois não é a isto que o consumidor vai dar importância: a vantagem competitiva só existe se for percebida pelos consumidores como acrescentando valor

para eles próprios. Desta forma, uma auditoria interna trata de identificar as fontes internas de vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes.

Associado ao produto é importante a existência de uma marca forte, pois são as marcas que estabelecem relações com os clientes da empresa, e são estas relações que geram o comportamento repetido de compra. A marca confere ao produto valores intangíveis que instigam o consumidor a adquirir esse produto em detrimento de um outro produto concorrente, convencendo-o de que esse produto é confiável, superior aos outros, e lhe irá proporcionar maior bem-estar do que qualquer outro. (McDonald, 2007)

A marca é portanto um elemento de diferenciação, que confere ao produto uma imagem própria, e permite à empresa cobrar um preço superior, mas exige também um grande investimento para que não perca esta capacidade de diferenciação. Caso uma marca seja negligenciada, torna-se numa *commodity*, perdendo as suas características distintivas e o seu apelo singular ao consumidor. Este decaimento pode ser ilustrado pelo gráfico da figura 7 (McDonald, 2007):

Figura 7. Transição de marca para *commodity* (McDonald, 2007)



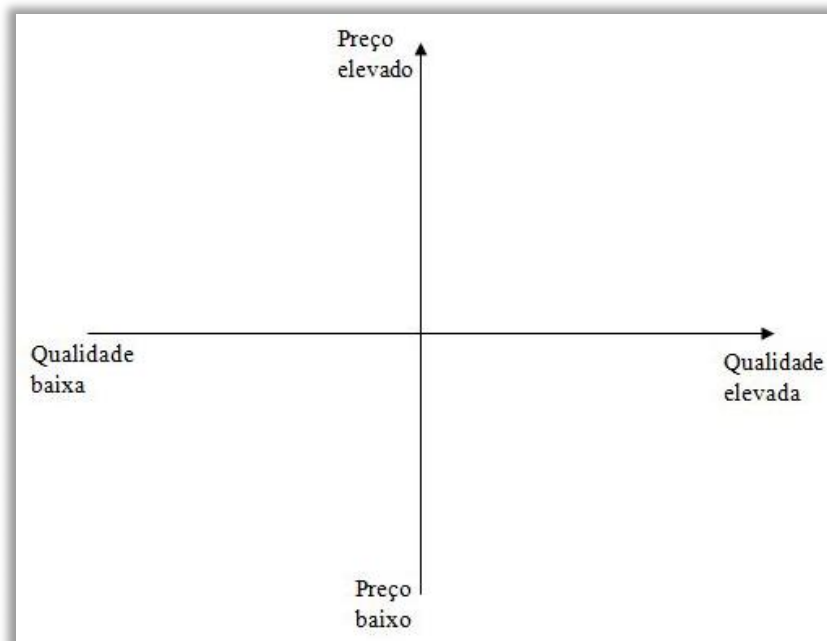
Existe também a questão das marcas globais ou locais. Uma mesma empresa pode comercializar o mesmo produto mas com diferentes marcas, conforme o país ou região em questão, pois nem sempre a mesma marca tem o mesmo significado em todo

o lado. Isto deve-se às diferenças culturais que, apesar da crescente globalização, ainda estão presentes, pelo que muitas vezes dá-se o caso em que uma empresa que se queira expandir para novas regiões geográficas, tem de criar novas marcas para que o seu produto seja aceite em determinado mercado.

Atuando como elementos diferenciadores de um produto, as marcas possuem três componentes que as tornam únicas: estratégia de marca, posicionamento de marca e personalidade de marca. O primeiro componente diz respeito à posição que a marca ocupa dentro do portfólio da empresa, que vai determinar o tipo de estratégia a implementar para gerir essa marca. (McDonald, 2007)

O segundo componente, posicionamento da marca, diz respeito aos aspetos funcionais da marca e aos das suas concorrentes. Este posicionamento é determinado representando num sistema de eixos os motivadores principais da decisão de compra dos clientes, onde se irão posicionar adequadamente as marcas de modo a obter uma visão geral das suas posições relativas. Este sistema de eixos é chamado de mapa bipolar, e um exemplo está representado na figura 8, que pretende representar a relação qualidade-preço e será depois utilizado para posicionar as marcas IPESA em relação aos concorrentes diretos (McDonald, 2007):

Figura 8. Mapa bipolar de posicionamento de marcas (McDonald, 2007)



Em mercados no estado de maturidade, é natural que as marcas se posicionem relativamente perto umas das outras, pois como será visto na análise de ciclo de vida, nesta fase já existe pouca diferenciação física entre os produtos concorrentes. (McDonald, 2007)

Por fim, a personalidade da marca determina a impressão que esta deixa nos consumidores, sendo o que mais contribui para o sucesso (ou insucesso) da marca, pois é o que a torna mais ou menos apelativa do que as restantes. Este componente combina três tipos de apelo (McDonald, 2007):

- Sensual, que constitui as sensações que o produto desperta no consumidor
- Racional, que diz respeito ao desempenho do produto, aquilo que contém e afins
- Emocional, que tem a ver com as recompensas psicológicas que o produto oferece, os sentimentos que invoca, e afins

Em mercados industriais, principalmente em empresas que lidam maioritariamente com distribuidores, como é o caso, a questão da marca dos produtos adquire outras dimensões, pois apesar de se tratarem dos produtos da empresa, pode não ser a marca desta que lhes está associada, e caso esteja, é necessário garantir que os serviços de venda e pós-venda do distribuidor estejam em conformidade com as políticas da empresa. Estas e outras questões serão abordadas na secção respeitante à aplicação ao caso da IPESA.

5.2.2. Segmentação

Os mercados dividem-se naturalmente em grupos, de maior ou menor dimensão, de consumidores com necessidades semelhantes que procuram as mesmas características num produto. Cada segmento constitui em si mesmo um mercado individual, ao qual a empresa deve adaptar as suas estratégias.

Para que uma segmentação⁷ seja eficiente, é necessário respeitar quatro condições (Lambin, 2000):

- Resposta diferenciada: o critério de segmentação utilizado deve dar origem a segmentos distintos entre si, mas internamente homogéneos

⁷ Secção 5.3.3., página 65

- Dimensão suficiente: os segmentos obtidos devem ter dimensão suficiente que justifique o desenvolvimento de estratégias específicas aos clientes que nele se encontram
- Mensurabilidade: deve ser possível determinar a dimensão do segmento e identificar as características principais dos elementos que o compõem
- Acessibilidade: os segmentos identificados devem ser acessíveis em termos de comunicação e vendas

Macro segmentação

Quando se realiza uma análise de segmentação, deve-se começar pela macro segmentação da totalidade do mercado em que a empresa se encontra, tendo por base a resposta a três perguntas (Abell, 1980):

- Quais os diferentes grupos de consumidores presentes no mercado?
- Quais as suas necessidades genéricas?
- Que formas existem de satisfazer essas necessidades?

A resposta a estas três questões vai gerar diferentes segmentos compostos por grupos de consumidores distintos, que num contexto industrial podem ser distinguidos, por exemplo, por indústria, localização geográfica ou dimensão da empresa. (Lambin, 2000)

No plano internacional, existem três bases de segmentação propostas por Takeuchi e Porter (1986):

- Segmentos de grupos geográficos de países: é a base de segmentação internacional mais simples, em que a empresa se dirige a países similares ao seu de origem, em termos económicos e culturais
- Segmentos universais em cada país: esta base de segmentação não tem em conta o perfil socioeconómico dos países nem as fronteiras geográficas, mas sim as necessidades e expectativas que os consumidores em cada país têm em comum. As empresas que adotam esta base de segmentação praticam um *marketing* indiferenciado em cada país, que dirigindo-se aos seus consumidores de acordo com as suas necessidades, e não tanto de acordo com a sua nacionalidade
- Segmentos diferentes em cada país: este método é uma junção dos dois anteriores, em que primeiro se faz segmentação por país, e dentro desse país os consumidores são segmentados conforme as suas necessidades

Micro-segmentação

A abordagem de micro-segmentação, por sua vez, tem como objetivo identificar segmentos com base no comportamento dos compradores, dividindo os grupos identificados na macro segmentação em segmentos mais específicos, conforme a forma que os consumidores preferem para satisfazer as suas necessidades. Tratando-se este de um ambiente industrial, os critérios de micro-segmentação podem ser de três tipos (Lambin, 2000):

1. Segmentação por vantagens procuradas – é o método mais utilizado nos mercados industriais, em que a empresa segmenta os seus clientes por tipo de indústria ou utilização final do produto, estando diretamente relacionado com as necessidades genéricas identificadas através da macro segmentação
2. Segmentação descritiva – baseia-se nas características de cada empresa-cliente, como sendo a atividade, localização geográfica, dimensão, entre outros
3. Segmentação comportamental – baseia-se na estrutura e funcionamento do centro de decisão de compra, isto é, tem por base a abordagem de cada empresa ao processo de compra, abordagem essa que pode ser mais complexa e regrada, ou pelo contrário pode ser mais simplificada

Após concluir a análise de micro-segmentação, a empresa está em condições de identificar os seus segmentos-alvo, isto é, aqueles que melhor se adequam aos seus objetivos, à sua oferta e à vantagem competitiva que detém (Lambin, 2000). Estes segmentos representam tanto os clientes atuais da empresa, como clientes potenciais ou segmentos ainda não servidos pela empresa.

Fatores críticos de sucesso

A micro-segmentação permite a identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS), que constituem os atributos dos produtos que influenciam as decisões de compra dos consumidores. Para determinar quais os FCS num segmento é necessário entender profundamente quais os motivadores das decisões de compra dos consumidores, porque que adquirem um determinado produto em vez de outro, constituindo-se assim os micro-segmentos como grupos de consumidores que veem o mesmo conjunto de FCS como sendo determinantes na sua decisão de compra.

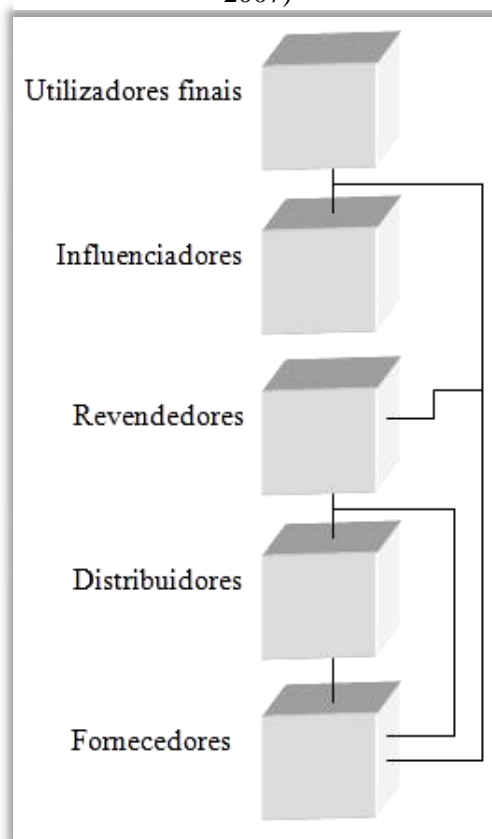
Estes fatores críticos de sucesso irão servir também para comparar os produtos da empresa com os dos seus concorrentes em termos de apelo para os consumidores, e devem dizer respeito aos segmentos-alvo identificados na micro-segmentação, e não apenas aos clientes diretos da empresa. A matriz dos fatores críticos de sucesso é um dos *outputs* importantes da análise do mercado. (McDonald, 2007)

Cadeia de valor

Para definir de forma clara os segmentos em cada mercado, é útil recorrer um mapa de mercado, de modo a ilustrar a cadeia de valor que se estende dos fornecedores até aos utilizadores finais, compreendendo todas as relações de compra entre os diversos intervenientes.

Uma cadeia de valor na sua forma mais simplificada pode ser a representada na figura 9 (McDonald, 2007). Esta cadeia de valor mostra que os utilizadores finais, bem como os revendedores, podem adquirir o produto diretamente ao fornecedor, ou através de intermediários (revendedores e distribuidores, respetivamente). Ilustra também a possível existência de influenciadores (fontes de informação independentes, não relacionadas com esforços de promoção), que podem desempenhar algum papel na decisão de compra, mas não estão envolvidos na transação, pelo que em termos de cadeia de valor, apenas estão ligados ao consumidor final (ou a qualquer outro ponto de influência).

Figura 9. Cadeia de valor (McDonald, 2007)



Numa cadeia de valor devem figurar todos os intervenientes significativos, bem como os valores movimentados por cada um, sendo que em última análise o volume de produto que sai dos fornecedores deve ser o mesmo que chega ao topo da cadeia.

Após a construção da cadeia de valor, deve-se realçar as junções onde são tomadas decisões sobre que produto escolher de entre os presentes no mercado, sendo estas denominadas de pontos de influência do mercado.

Em cada ponto de influência, devem então identificar-se os diferentes grupos de indivíduos que nele se podem encontrar, sendo útil iniciar esta segmentação nos utilizadores finais. Desta forma, identificam-se sucessivamente os segmentos de maior importância no mercado desde o topo de cadeia até chegar àqueles com que a empresa lida diretamente. (McDonald, 2007)

5.2.3. Ciclo de vida do produto

O modelo de ciclo de vida do produto⁸ é uma ferramenta utilizada para medir de forma aproximada a evolução da procura potencial de um produto, conforme o mercado em que se encontra vai evoluindo também.

O ciclo de vida de um produto é determinado por fatores externos que estão fora do controlo da empresa, mas também por fatores internos, como cultura organizacional e modos de operação. Os fatores externos mais importantes são a evolução da tecnologia e dos hábitos de consumo, que de duas formas diferentes tornam os produtos existentes obsoletos, a primeira porque instiga o aparecimento de novos produtos que representam avanços em relação aos anteriores, e a segunda porque retira apelo aos produtos que deixam de se adaptar às novas necessidades manifestadas. (Lambin, 2000)

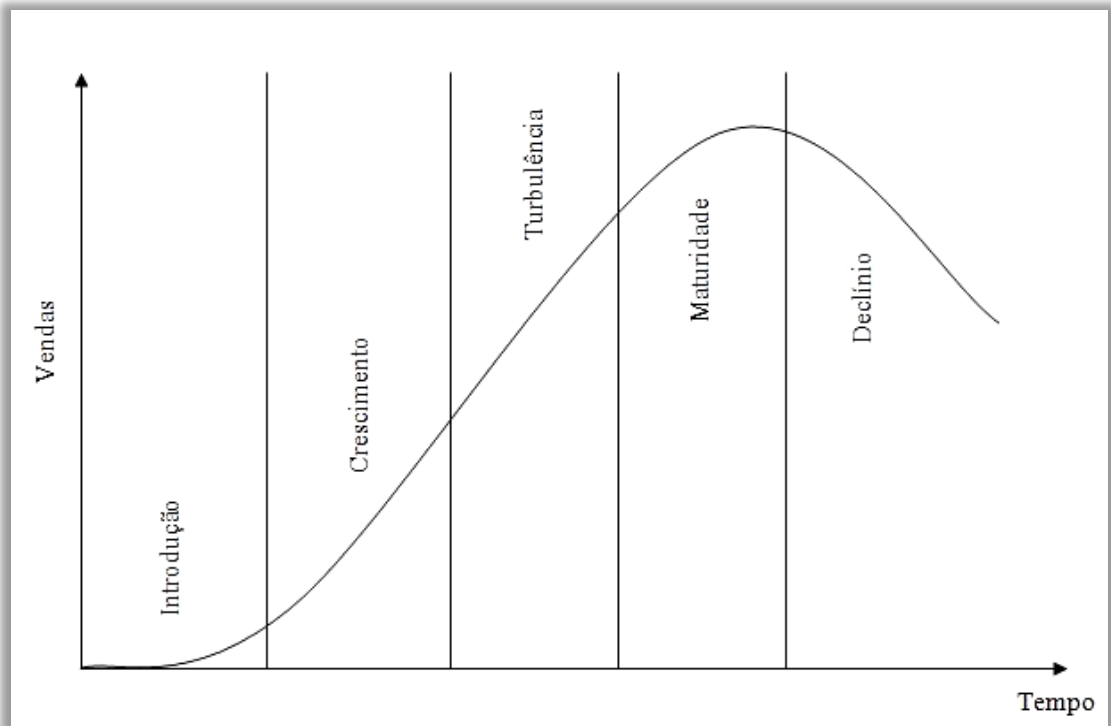
Para que uma empresa seja bem-sucedida a lançar novos produtos, nomeadamente produtos inovadores, deve existir uma adaptação aos fatores externos através do alinhamento das condições internas da empresa. Uma tentativa de adaptação sem a cultura interna adequada, leva necessariamente ao insucesso do negócio. (Kampas, 2003)

A evolução do ciclo de vida é tipicamente descrita como uma curva logística em “S” (figura 10), se bem que na realidade é raro verificar-se que o ciclo de vida de um produto siga esta forma tão previsível, tanto que Rink e Swan (1979) identificaram doze possíveis perfis distintos. Deste modo, este modelo não é de aplicação direta, sendo necessária prudência na sua utilização.

⁸ Secção 5.3.4., página 76

Observando a figura 10, podem-se identificar cinco fases principais, cada uma com diferentes implicações, a seguir descritas. (Lambin, 2000)

Figura 10. Ciclo de vida do produto



Fase de introdução

É uma fase de grande incerteza, em que as vendas evoluem de forma lenta e o risco financeiro é elevado, devido a diversos fatores:

- Tratando-se de um produto com uma tecnologia nova, a empresa não domina ainda a sua produção, pelo que está relutante em alimentar o mercado ao ritmo necessário
- Os canais de distribuição não se mostram muito receptivos, pois não existe ainda evidência de que seja um produto de confiança
- Existe inércia na procura, pois os consumidores mostram-se reticentes em modificar os seus hábitos de consumo
- Tratando-se de um produto novo, não existe concorrência direta na sua fase de lançamento, mas existe a ameaça de produtos substitutos, que pode reduzir o desenvolvimento da procura

Assim, esta fase deve ser preferencialmente curta, pois os *cash-flows* são fortemente negativos, dado que o volume de vendas é demasiado reduzido para compensar as despesas de *marketing* e os custos de produção, que são muito elevados devido ao baixo volume de produção. Por outro lado, é uma fase crucial, que determina se o produto é aceite pelo mercado ou se deve ser abandonado.

Segundo Hruby (1999), nesta fase o novo produto pode ser designado único, dado que é a única solução no mercado para determinado problema, não existem ainda processos padronizados na sua produção, e é utilizada tecnologia de ponta.

Nesta fase, o *marketing* deve ser orientado para a conceção básica do produto, isto é, uma comunicação/promoção destinados a dar a conhecer o produto, explicando aos consumidores em que consiste e de que forma será apropriado para satisfazer as suas necessidades, seletividade na distribuição, e uma política de preços mais elevados, dado que não existe concorrência direta e a procura é por isso bastante inelástica.

Fase de crescimento

Se a fase de introdução for ultrapassada com sucesso, o produto irá experimentar um desenvolvimento rápido da procura, isto é, o volume de vendas irá aumentar rapidamente, pelo que os custos de produção, bem como o preço, irão diminuir, e haverá mais margem para financiar estes custos e as despesas de *marketing*, dado que os *cash-flows* se tornam positivos. As causas para esta evolução da procura são as seguintes:

- Efeito de compra repetida derivado da satisfação dos consumidores que adquiriram o produto na fase de introdução, e que influenciam outros consumidores potenciais
- Aumento da rede de distribuição
- Sendo a procura agora expansiva, os concorrentes que começam a surgir no mercado não criam um clima concorrencial agressivo, mas aumentam a pressão total do *marketing* sobre o mercado

O produto é agora considerado exótico, tendo as mesmas características de um produto único, mas começando a ser produzido em escala. (Hruby, 1999)

Nesta fase, o *marketing* deve ser orientado para o desenvolvimento do mercado através de melhoramento do produto, focando as suas características distintivas

inovadoras, construção de uma forte imagem de marca baseada no posicionamento pretendido, aumentar a rede de distribuição, e uma política de preços ligeiramente mais reduzidos.

Em mercados *business-to-business*, esta estratégia possui menos importância, pois os clientes industriais dão mais importância à novidade dos produtos do que ao seu custo, dado que estes produtos podem proporcionar a eles próprios uma maior vantagem competitiva, pelo que a tónica estará nas estratégias de comunicação/promoção e distribuição. (Rodrigues *et al*, 2012)

Fase de turbulência

Este é um período de transição, em que a procura começa a evoluir gradualmente de forma mais lenta, e conseqüentemente agrava o clima concorrencial, forçando as empresas mais fracas a sair do mercado, tornando-o mais concentrado, pelo que por vezes são necessárias reestruturações importantes.

Nesta fase, o produto é pelos consumidores considerado uma especialidade, sendo conhecido e aceite pelo mercado, mas com uma produção ainda limitada. (Hruby, 1999)

O objetivo é agora a maximização da quota de mercado, através da identificação dos segmentos-chave e de uma estratégia de *marketing* muito orientada para a competitividade, nomeadamente utilizando as variáveis preço e distribuição do *marketing mix*, para a criação de um forte posicionamento e fidelidade à marca nesses segmentos, de modo a diferenciar os produtos da empresa dos da concorrência.

Fase de maturidade

Nesta fase, geralmente a mais longa, o crescimento da procura desacelera até estabilizar ao nível do crescimento do PIB real ou do crescimento demográfico. As causas para esta estabilização são:

- Não existe mais espaço para ocupação e penetração de mercado
- O mercado está quase totalmente coberto pelos canais de distribuição
- Não são esperadas modificações significativas no produto em termos de tecnologia

A partir daqui, o produto torna-se uma *commodity*, sendo completamente aceite pelo mercado, e deixa de ser vendido a um preço elevado, pois é produzido em massa. (Hruby, 1999)

É nesta fase que se recorre ao rejuvenescimento das gamas de produtos de modo a prolongar o ciclo de vida, para criar uma vantagem competitiva defensável em relação aos concorrentes e evitar a ameaça de produtos substitutos.

Aqui, o *marketing* abandona a sua orientação transacional, adquirindo uma faceta relacional, de modo a manter os clientes satisfeitos a longo prazo e aumentar a fidelidade à marca.

Tratando-se de uma fase de estagnação da procura, dão-se frequentemente guerras de preços, que pouco efeito surtem na procura, mas que se refletem nas quotas de mercado dos concorrentes. Assim, se a empresa evitar a baixa de preços, encontra-se na fase de maior rentabilidade.

Fase de declínio

Nesta fase, o produto experiencia um decrescimento estrutural da procura, que pode resultar de uma das seguintes razões:

- Surgimento de novos produtos substitutos com desempenho superior
- Modificação dos hábitos de consumo
- Mudanças ao nível do ambiente que afetam a procura do produto, como por exemplo, legislação que proíba ou condicione a comercialização do produto ou redução do poder de compra dos consumidores

Esta fase é em última instância inevitável, sendo que a opção é desinvestir e abandonar o produto.

Este modelo deve ser aplicado ao nível dos seus contornos gerais, pois a realidade não é tão facilmente *standardizável* e modelável, mas constitui ainda assim uma útil ferramenta de planeamento estratégico que ilustra a evolução das vendas de um produto caso não se alterem as atuais políticas de ação, permitindo deste modo analisar a atratividade de um mercado ou segmento. (McDonald, 2007)

À medida que um produto vai passando das fases de crescimento da procura para as fases de estagnação e declínio, também a empresa deverá evoluir em conformidade,

pois os requisitos para o sucesso nas diferentes fases exigem a adaptação do modelo de negócio, isto é, as formas de entrega de valor vão-se modificando à medida que o foco muda das características técnicas para o valor que estas efetivamente entregam, e a empresa terá de fazer certos ajustes internamente, nomeadamente ao nível da produção e administração. (Rodrigues *et al*, 2012)

5.2.4. Difusão da inovação

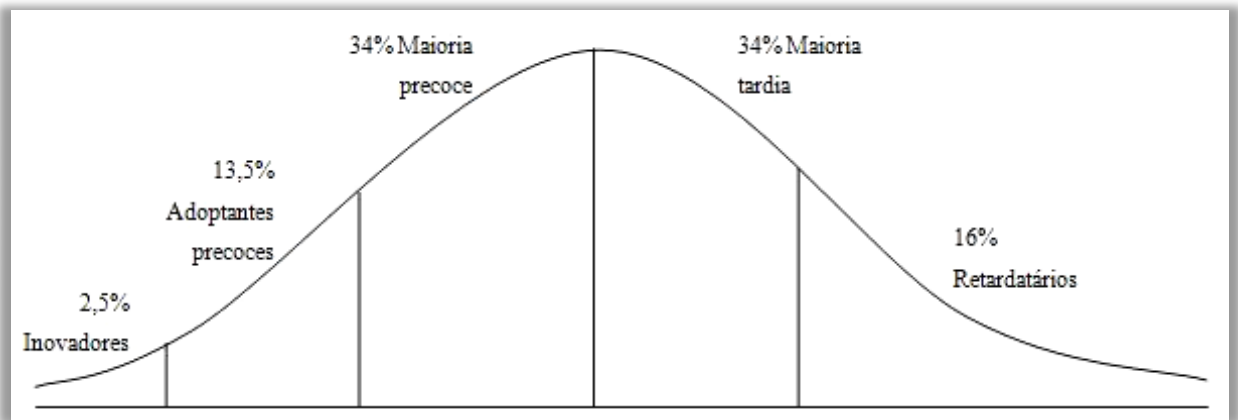
O modelo de difusão da inovação trata-se de uma extensão do modelo do ciclo de vida, útil para explicar qual será o ritmo e processo de adoção de um produto inovador pelo mercado, referindo-se à percentagem cumulativa de adotantes potenciais de um novo produto ao longo do tempo. (McDonald, 2007)

Rogers (1976) estabeleceu na sua investigação que a taxa de difusão de um produto é determinada por diversos fatores, sendo estes a vantagem competitiva do produto em relação aos concorrentes, a sua compatibilidade com o perfil dos clientes, a sua facilidade de comunicação, a sua complexidade, e por fim a medida em que pode ser primeiro testado numa pequena escala.

Kim e Nam (2003) defendem que uma pequena empresa que já está estabelecida no mercado, como é o caso, deve investir na dimensão da compatibilidade quando lança produtos inovadores no mercado, pois à partida uma empresa de menor dimensão terá menos capacidade de manter um fluxo contínuo de inovação com vantagem relativa suficiente em relação aos concorrentes de maior dimensão, e então a forma mais viável de apelar aos clientes será produzindo produtos que sejam mais compatíveis com o perfil de cada um, ainda que em detrimento da vantagem relativa, ou desempenho.

A investigação de Rogers (1976) permitiu-lhe também encontrar um padrão universal de adoção de novos produtos, ilustrado na figura 11:

Figura 11. Padrão de adoção de uma inovação (Rogers, 1976)



Este polígono de frequências não-cumulativas permite segmentar os adotantes em seis categorias (Rogers, 1976):

- Inovadores – são geralmente indivíduos de pensamento independente que gostam de experimentar novas coisas; são aqueles que adotam o produto na fase de introdução do seu ciclo de vida
- Adotantes precoces – são líderes de opinião, frequentemente pessoas com elevado estatuto na sociedade, que são influenciados pelos inovadores e adotam produtos com sucesso, conferindo-lhes uma imagem respeitável; estão presentes na fase de crescimento do ciclo de vida do produto
- Maioria precoce – composta por indivíduos mais conservadores do que os adotantes precoces, com um estatuto na sociedade mais baixo mas ainda acima da média, ponderam mais as suas decisões de compra e apenas adotam produtos que sejam bem aceites pelos seus pares; são estes que dão origem à fase de turbulência do ciclo de vida
- Maioria tardia – indivíduos de estatuto societário mais baixo, são mais relutantes em adotar produtos inovadores, apenas o fazendo quando estes são completamente aceites pelos restantes consumidores; compõem a fase de maturidade do ciclo de vida
- Retardatários – são os indivíduos com estatuto e rendimento mais baixos, pelo que são os últimos a adotar os produtos, fazendo-o numa fase em que estes já se encontram a preços mais baixos devido às guerras de preços da fase correspondente do ciclo de vida (fase de declínio)

Por outro lado, Henard e Szymanski (2001) demonstraram na sua meta-análise que os fatores que determinam o sucesso da difusão de um produto inovador podem ser agrupados em quatro categorias, sendo elas características do produto, características da estratégia da empresa, características da gestão de processos da empresa, e características do mercado.

Esta é uma ferramenta muito útil para a orientação das políticas de *marketing*, pois permite adaptar as estratégias a cada tipo de consumidor, em conformidade também com as dinâmicas de mercado de cada fase correspondente do ciclo de vida.

5.2.5. Análise de portfólio: matriz BCG

Uma análise do portfólio de produtos de uma empresa permite obter uma imagem do posicionamento dos diversos produtos na empresa dentro do mercado/segmento de interesse, de modo a determinar quais os que estão em fase de crescimento e necessitam de mais investimento, e quais os que devem ser abandonados por se encontrarem em declínio. Uma ferramenta muito utilizada neste tipo de análise é a matriz do *Boston Consulting Group*, conhecida abreviadamente por matriz BCG. (Henderson, 1970)

Nos eixos da matriz BCG são representadas a quota de mercado relativa e a taxa de crescimento do mercado. É utilizada a quota de mercado relativa como medida da capacidade de um produto de gerar *cash*, relativamente ao concorrente de maior importância, pelo que também reflete a competitividade do produto; por seu lado, a taxa de crescimento do mercado (corrigida pelo efeito da inflação) indica a quantidade de *cash* necessário para o produto (Henderson, 1970).

Os valores em cada eixo devem ser definidos em função do mercado em questão, mas é usual considerar-se que um mercado em forte desenvolvimento cresce a uma taxa de 10% ao ano, e que a quota de mercado de referência é de 1,5 (Lambin, 2000).

As hipóteses subjacentes

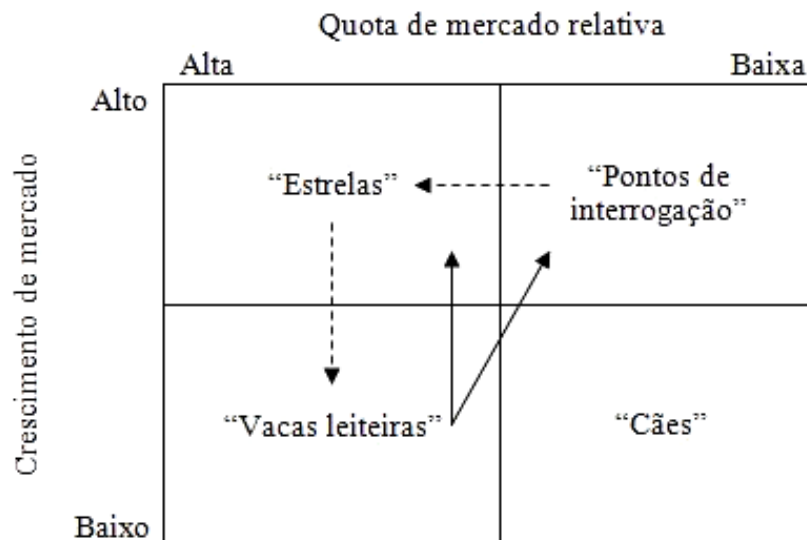
As variáveis representadas nos eixos da matriz BCG têm subjacentes duas hipóteses fundamentais (Henderson, 1970):

- A quota de mercado é utilizada pois reflete o efeito de experiência, definido por Wright (1936) da seguinte forma: “*o custo unitário do valor acrescentado de um produto homogéneo, medido em unidades monetárias constantes, diminui um valor percentual fixo e previsível sempre que a produção acumulada duplica*”, sendo que o *Boston Consulting Group* determinou, na sua investigação, que este valor é 30%; este efeito leva a que uma quota de mercado elevada seja sinónimo de vantagem-custo, e vice-versa. Nesta questão é também importante a definição cuidadosa do mercado onde a empresa se encontra: se o mercado for definido de forma demasiado restrita, então a quota de mercado poderá ser sobreavaliada, se por outro lado a definição for demasiado alargada, a quota de mercado será subavaliada
- Num mercado em crescimento, o objetivo de uma empresa é ganhar quota de mercado, de modo a obter uma proporção do crescimento maior para os seus produtos, no entanto, isto exige grande capacidade de financiamento; por outro lado, um produto num mercado estagnado já não tem tantas necessidades de liquidez, pois o mercado está no estado estacionário e não é facilmente perturbável, e sabe-se pelo modelo do ciclo de vida que a evolução a partir daí será para o declínio, pelo que neste caso a melhor solução é desinvestir. A conclusão a retirar daqui é que o financiamento de produtos em mercados em crescimento é mais importante do que em mercados estagnados

A representação destas variáveis num sistema de eixos dá origem à matriz representada na tabela 3.

Em cada quadrante situam-se produtos com diferentes níveis de utilização e geração de *cash* (que devem ser representados através de círculos com área proporcional à sua contribuição para o volume de vendas total), sendo que as setas a tracejado representam a evolução desejada dos produtos, e as setas de linha contínua representam como se deve gerir a geração e utilização de *cash* dos diferentes tipos de produtos, como se explicará de seguida.

Tabela 3. Matriz BCG (Henderson, 1970)



Classificação dos produtos

Esta matriz dá então origem a quatro tipos diferentes de produtos, conforme as taxas de crescimento do mercado em que se encontram e a quota de mercado relativa que detêm (Henderson, 1970):

- “Vacas leiteiras” – produtos líderes em mercados que estão no seu ponto de equilíbrio, são produtos que geram bastante liquidez e têm poucas necessidades de financiamento, pelo que servem como fontes de financiamento para os “pontos de interrogação” e “estrelas”
- “Estrelas” – produtos líderes em mercados em expansão, são praticamente autofinanciáveis, com tendência a evoluírem para “vacas leiteiras” à medida que o mercado passa à fase de estagnação
- “Pontos de interrogação” – estes produtos situam-se em mercados em crescimento mas detêm uma quota de mercado relativa, e a sua designação advém de que tanto podem evoluir para “cães” como para “estrelas”, dependendo do financiamento a eles destinado; assim, é necessário determinar se estes produtos constituem oportunidades ao não, em caso positivo deve-se investir para que evoluam para “estrelas”, em caso negativo devem ser abandonados sob risco de se tornarem “cães”

- “Cães” – produtos com baixa quota de mercado relativa em mercados com baixa taxa de crescimento, a sua manutenção traduz-se geralmente em investimentos afundados; por vezes são mantidos para completar uma determinada gama e servir de apoio a produtos com mais sucesso, mas a melhor opção é o desinvestimento

Utilidade da matriz BCG

A matriz BCG permite a visualização da posição de todos os produtos da empresa (ou apenas dos mais importantes) uns em relação aos outros, revelando o *mix* de produtos que constitui o portfólio, sendo natural que este seja composto por produtos em diferentes fases.

De modo a maximizar a rentabilidade, é necessário calendarizar as introduções de novos produtos para que coincidam com o abandono de produtos que atingiram a sua fase de declínio, de modo evitar o envelhecimento do portfólio. A posição dos produtos na matriz BCG, em conjunto com o modelo do ciclo de vida, ajuda a fazer esta avaliação, bem como a determinar a estratégia mais adequada em cada caso, por exemplo, investir nas “estrelas” para que mantenham a sua posição de liderança e desinvestir nos “cães” para evitar consequências financeiras graves no futuro. (Henderson, 1970)

Uma empresa que possua vários produtos “vacas leiteiras” pode vir a ter problemas no futuro, pois podem atualmente ser rentáveis mas a fase seguinte de evolução do mercado ser o declínio, por outro lado, demasiados produtos em fases iniciais do ciclo de vida, como “estrelas” e “pontos de interrogação”, podem exigir um esforço financeiro demasiado elevado, pelo que é importante que o portfólio seja equilibrado, de modo a que os rendimentos de uns produtos possam financiar outros, e haja sempre renovação.

Limitações da abordagem

Apesar da sua comprovada utilidade, a matriz BCG apresenta diversas limitações, pois as hipóteses subjacentes à sua lógica são demasiado restritivas (Lambin, 2000):

- Pressupõe a verificação da lei da experiência, quando esta não é de aplicação geral, apenas se verificando nas indústrias de volume
- Não tem em conta a vantagem competitiva externa conferida por uma boa estratégia de diferenciação, apenas tem em conta a vantagem-custo
- Nem sempre é possível medir a quota de mercado
- As recomendações em relação à estratégia não possuem especificidade

Assim, para ultrapassar estas limitações, a *McKinsey* e *General Electric* desenvolveram em conjunto uma matriz multicritérios, de aplicação mais abrangente, denominada de *directional policy matrix*.

5.2.6. Análise de portfólio: *directional policy matrix*

Na *directional policy matrix* (Hussey, 1978; Abell e Hammond, 1979), ou DPM de uma forma mais abreviada, os dois eixos, que medem por um lado as forças do negócio/empresa e por outro a atratividade do segmento/mercado, são o resultado da combinação de vários critérios específicos à indústria e mercado em que uma empresa se insere, determinados pelos seus administradores.

Nesta abordagem, existem duas definições chave:

- As forças/posição do negócio medem o grau ao qual a empresa consegue tirar partido das oportunidades presentes no mercado, permitindo assim avaliar objetivamente a capacidade da empresa para satisfazer as necessidades do mercado face aos seus concorrentes
- A atratividade do mercado mede a capacidade presente no mercado de gerar crescimento de vendas e lucro para a empresa

Estas são as dimensões representadas nos eixos da matriz, e são construídas a partir de vários fatores, em relação aos quais a empresa classifica os seus produtos de modo a obter as suas posições numa matriz 3x3 de nove células, como representada na tabela 4. A aplicação desta matriz é então semelhante à da matriz BCG, com o melhoramento de utilizar uma abordagem mais abrangente.

Tabela 4. *Directional policy matrix* (Hussey, 1978; Abell e Hammond, 1979)

		Forças do negócio/empresa				
		Alta	Média	Baixa		
↑ Atractividade do mercado ↓	- Tamanho	Investir	Investir	Investimento selectivo	- Tamanho	
	- Crescimento de mercado	Investir	Investimento selectivo	Desinvestir/colher	- Crescimento	
	- Preço	Investimento selectivo	Desinvestir/colher	Desinvestir/colher	- Quota	
	- Diversidade do mercado				- Posição	
	- Papel técnico				- Rentabilidade	
	- Factores sociais				- Margens	
	- Factores ambientais				- Posição técnica	
	- Factores legais				- Forças/fraquezas	
	- Factores humanos				- Imagem	
					- Pessoas	

Esta matriz pode ser transformada numa matriz mais simples 2x2 de quatro células, modificação introduzida por McDonald (2007), adquirindo a configuração representada na tabela 5:

Tabela 5. DPM modificada (McDonald, 2007)

		Forças do negócio/empresa	
		Alta	Baixa
Atractividade do mercado	Alta	Investir	Investimento selectivo
	Baixa	Gerir para obter rendimento	Gerir para obter lucro ou abandonar

A utilização desta matriz segue a mesma lógica da matriz BCG, no entanto, neste caso não se representam apenas produtos, mas sim produtos-mercado, conforme a sua atratividade e oportunidades que representam para a empresa, e através de círculos

cuja área deve ser proporcional à sua contribuição para a faturação. Deste modo, pode-se visualizar a importância relativa de cada um, sendo útil quando a empresa pretende diferenciar os diversos segmentos.

Esta matriz pode ser também utilizada para definir objetivos de longo prazo (3 anos), representando na matriz a posição futura desejada dos círculos correspondentes aos produtos-mercado de interesse para a empresa.

Sugestões estratégicas oferecidas pela matriz

Tendo por base a matriz representada na tabela 5 atrás, podem-se retirar as seguintes conclusões relativas à estratégia de *marketing* a prosseguir em cada quadrante (McDonald, 2007):

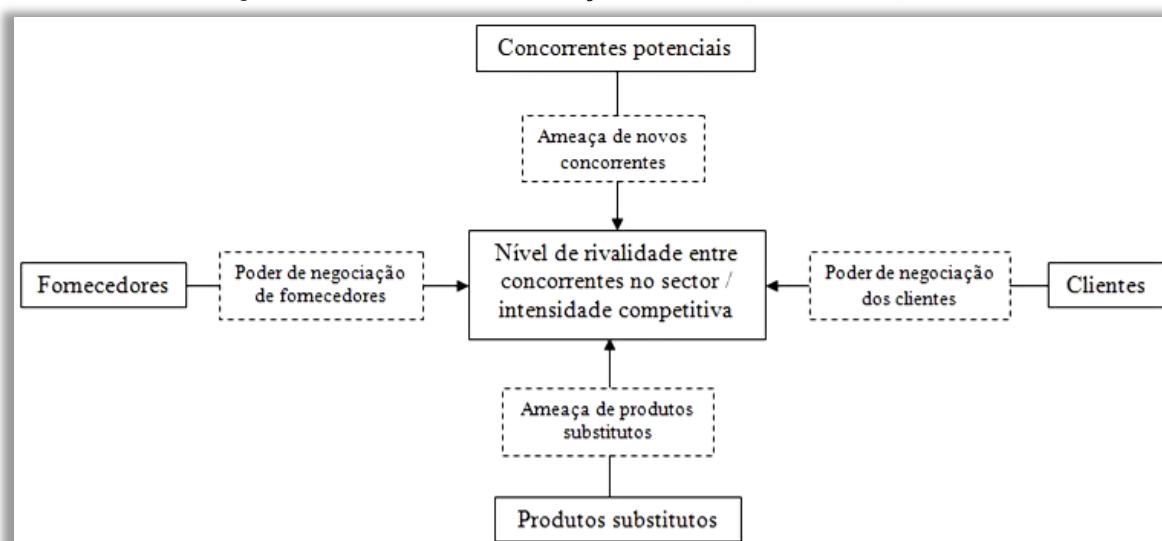
- No primeiro quadrante, as forças da empresa são reduzidas mas a atratividade é elevada, pelo que se optaria por investimento seletivo de modo a melhorar a posição competitiva
- No segundo quadrante, as forças são elevadas, bem como a atratividade do mercado, pelo que a estratégia a adotar seria investir para aumentar a quota de mercado
- No terceiro quadrante, dado que as forças são elevadas mas a atratividade reduzida, uma opção viável seria gerir para obter rendimentos sustentáveis
- Por fim, no quarto quadrante, onde tanto as forças da empresa/negócio como a atratividade do mercado são baixas, as opções seriam fazer uma gestão para tentar obter lucro, ou abandonar

Uma matriz deste género, seja a BCG ou DPM, deve ser incluída no *output* da auditoria de *marketing*, assim como uma análise de ciclo de vida dos produtos mais importantes, para obter uma melhor noção da situação atual da empresa, bem como preparar o caminho para a formulação de objetivos e estratégias concretos, dado que estas duas ferramentas incluem também previsões do futuro.

5.2.7. O modelo das cinco forças de Porter

Uma ferramenta muito utilizada para medir a atratividade de um mercado aquando da aplicação da DPM é o modelo das cinco forças de Porter (1982)⁹, que defende que a vantagem concorrencial de uma empresa depende não só da sua posição em relação aos concorrentes diretos, mas também da influência de outras forças concorrenciais, como sendo o poder de negociação de clientes e fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos. Estas cinco forças definem o nível de intensidade competitiva do mercado, que pode ser entendida como medida da atratividade, e podem ser representadas da seguinte forma:

Figura 12. Modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1982)



Cada uma destas forças afeta a empresa de uma forma diferente, como se verá de seguida.

Ameaça de novos concorrentes

Esta constitui uma ameaça direta à empresa, contra a qual esta se pode proteger criando barreiras à entrada de novas empresas no mercado, por exemplo através de (Lambin, 2000):

- Criação de economias de escala, que colocam os novos concorrentes numa desvantagem-custo

⁹ Secção 5.3.5., página 83

- Diferenciação de produto
- Criação de uma imagem de marca forte

Existem também outras barreiras que não estão sob o controlo da empresa incumbente, como sendo as relacionadas com questões legais e governamentais.

Por outro lado, a força de resposta da empresa estabelecida à entrada de um novo concorrente pode também ser um mecanismo de atenuação desta ameaça. Esta capacidade de reação depende de vários fatores, como por exemplo uma reputação de agressividade para com novos concorrentes e elevado grau de penetração no mercado. (Lambin, 2000)

Assim, a existência de barreiras à entrada no mercado e o poder de reação das empresas incumbentes a uma nova entrante constituem fatores atenuadores da ameaça de novos concorrentes.

Ameaça de produtos substitutos

Esta é a segunda ameaça que pode afetar diretamente uma empresa em determinado mercado, e constitui a ameaça por parte de produtos que satisfazem as mesmas necessidades que o produto da empresa, mas utilizando uma tecnologia diferente. (Lambin, 2000)

Trata-se de uma ameaça sempre presente, mas que se pode tornar mais premente quando alguma alteração tecnológica torna o produto substituto superior em termos de relação qualidade-preço, obrigando as empresas a ajustarem-se em conformidade, sob pena de perderem clientes para a alternativa financeiramente mais aceitável que o produto substituto constitui. (Porter, 1982)

Para se proteger contra esta ameaça, uma empresa deve vigiar constantemente o progresso da tecnologia e dos modos de satisfazer as necessidades dos seus clientes, adotando uma postura proactiva para que não seja surpreendida pelo lançamento de produtos substitutos por parte dos concorrentes.

Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação detido pelos clientes em relação à empresa que lhes oferece os seus produtos constitui uma ameaça indireta, e resulta de um conjunto de fatores, como sendo (Porter, 1982):

- O grau de concentração dos consumidores, ou a sua contribuição para o volume de negócios da empresa
- Baixos custos de transferência para o cliente
- Informação assimétrica a favor do cliente

Os clientes que possuam este poder de negociação podem levar as empresas a ações como baixas de preços, aumento dos serviços prestados e alteração de condições de pagamento, podendo até chegar ao limite de desencadear confrontos entre concorrentes.

De modo a se defender desta força concorrencial, uma empresa pode proceder à estruturação da sua base de clientes, repartindo o volume de negócios de modo a que não seja dependente de nenhum cliente nem haja concentração num grupo de clientes. (Lambin, 2000)

Poder de negociação dos fornecedores

Da mesma forma que no caso dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores advém de vários fatores, dos quais são exemplo o seu grau de concentração em relação aos clientes, o facto de possuírem clientes mais importantes que uma determinada empresa, de determinada empresa-cliente possuir elevados custos de transferência de fornecedor, e de este ser muito importante para o processo produtivo da empresa-cliente. (Porter, 1982)

Por oposição ao poder dos clientes, que podem exigir um preço mais baixo e produtos de maior qualidade, o poder de negociação dos fornecedores permite-lhes exigir preços mais elevados pelas mercadorias que fornecem, reduzir a qualidade dos produtos ou quantidades vendidas para determinada empresa-cliente. (Lambin, 2000)

A análise destas cinco forças presentes nos mercados fornece uma noção do seu grau de atratividade, sendo que um mercado em que estas forças sejam de grande importância para uma empresa em particular não será um mercado atrativo, e esta deverá escolher outro com melhores perspectivas.

A aplicação desta ferramenta permite posicionar os produtos-mercado ao longo do eixo vertical da DPM.

5.2.8. *Benchmarking*

Uma estratégia muito popular utilizada pelas empresas para melhorarem o seu desempenho e criar vantagem competitiva é a estratégia de *benchmarking*¹⁰, em que a empresa procura identificar e replicar as melhores práticas utilizadas por outras empresas que conduzem a um desempenho superior (Camp, 1995; Mittelstaedt, 1992). Esta estratégia compreende três fases (Garvin, 1993; Camp, 1995):

1. Investigação das empresas com desempenho superior e quais as capacidades que para isso contribuíram
2. Avaliação do hiato entre as capacidades da empresa e as capacidades da empresa *benchmark*
3. Fase de melhoramento em que a empresa elabora e executa um plano de melhoria com o objetivo de eliminar o hiato verificado na fase anterior

No que respeita ao *marketing*, na literatura são identificadas oito áreas em relação às quais uma empresa deve fazer *benchmarking*: desenvolvimento de produtos e serviços (Dutta, Narasimhan, e Rajiv, 1999), estratégia de preços (Dutta, Zbaracki e Bergen, 2003), gestão dos canais de distribuição (Weitz e Jap, 1995), comunicação (McKee *et al*, 1992), vendas (Shapiro *et al*, 1997), gestão de informação de mercado (Menon e Varadarajan, 1992; Day, 1994), planeamento de *marketing* (Morgan *et al*, 2003), e implementação de estratégia de *marketing* (Noble e Mokwa, 1999). Foi comprovado na literatura que todas estas áreas são fontes de vantagem competitiva e estão interligadas, devendo por isso ser aplicadas em conjunto (Vorhies e Morgan, 2005).

Neste caso em específico, foi realizada uma análise de *benchmarking* de produtos, em que se procedeu ao levantamento das características técnicas dos produtos relevantes da concorrência para determinar o que poderia ser melhorado nos produtos da IPESA. As grelhas-síntese de *benchmarking* poderão ser consultadas em apêndice (F e G), e uma análise mais detalhada será feita na secção de aplicação à empresa.

¹⁰ Secção 5.3.6., página 88

5.2.9. Análise de risco

O último passo da primeira etapa do processo de planeamento de *marketing* é a formulação de suposições, cujo objetivo é standardizar o ambiente e criar uma base sobre a qual se possam definir objetivos e estratégias e fazer previsões. (McDonald, 2007)

Isto implica uma análise dos riscos presentes nos diversos mercados em que a empresa opera. Por definição, risco é uma incerteza à qual se pode atribuir uma distribuição de probabilidades, ou seja, não se sabe o que vai acontecer mas sabe-se as probabilidades dos diferentes resultados se verificarem.

Risco que pode ser dividido em cinco tipos (Jolly, 2003):

- Risco estratégico – trata-se do risco das estratégias definidas não tomarem em linha de conta determinadas incertezas e oportunidades que ainda não foram aproveitadas; está relacionado com diversos fatores, como alterações na oferta e procura, decisões de fusão/aquisição, *joint ventures*, ..., bem como relações com *stakeholders*
- Risco financeiro – como o nome indica, está relacionado com as questões financeiras, como sendo fontes de financiamento, transações, crédito, e afins
- Risco operacional – risco decorrente das atividades internas da empresa
- Risco legal – risco resultante de não cumprir com a legislação, ficando a empresa assim exposta a sanções
- Riscos específicos da indústria/mercado – todos os riscos específicos que podem afetar a empresa por se encontrar numa determinada indústria/mercado, e que não afetam empresas em outras indústrias/mercados

De modo a estabelecer uma base segura sobre a qual irão assentar todas as estratégias da empresa, é necessário fazer suposições sobre o macro ambiente tendo em conta todos estes tipos de risco e o impacto que poderão ter nas atividades da empresa.

5.2.10. Análise SWOT

SWOT representa as iniciais de *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*, tornando-se assim óbvia a função desta análise: é uma forma se resumir as informações obtidas na auditoria de *marketing* em termos de forças e fraquezas internas da empresa em relação aos concorrentes, e oportunidades e ameaças externas presentes no ambiente de *marketing*. É efetivamente a análise SWOT¹¹ que deve constar do plano de *marketing*, e não a auditoria. (McDonald, 2007)

Com a auditoria de *marketing* obtém-se uma grande quantidade de informação, que sob esta forma não tem grande utilidade prática. Assim, a análise SWOT surge como ferramenta para tratar essa informação, ao colocar o foco apenas naquilo que constituem fatores críticos de sucesso aos quais a empresa deve dar atenção, reduzindo uma grande quantidade de dados a um conjunto de afirmações concisas sobre a situação da empresa. A análise SWOT reúne de forma mais organizada todas as informações recolhidas através das ferramentas apresentadas nas anteriores secções.

Para cada segmento de interesse deve ser realizada uma análise SWOT, que deve responder às seguintes perguntas (McDonald, 2007):

- Quais as necessidades dos consumidores?
- Qual o seu comportamento de compra?
- Quais as ações dos concorrentes?
- Qual o desempenho da empresa em relação às necessidades dos consumidores?

Devem também incluir-se comentários às respostas a estas perguntas, de modo a focar as implicações de cada uma.

As análises SWOT podem ser apresentadas na forma de uma matriz, em que se incluem também estratégias possíveis, como ilustrado na tabela 6, ou textualmente, desde que seja breve, interessante de ler, e clara em termos de quais são efetivamente os fatores de maior importância para a empresa.

¹¹ Secções 5.3.7. a 5.3.11., página 95 a 107

Tabela 6. Análise SWOT

<u>A empresa</u>	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Estratégias para utilizar as forças de modo a tirar partido das oportunidades	Estratégias para ultrapassar as fraquezas através da exploração das oportunidades
Ameaças	Estratégias para utilizar as forças com o objectivo de neutralizar as ameaças, ou reduzir o seu impacto	Estratégias defensivas para contrariar fraquezas e ameaças

5.3. Aplicação à empresa

A primeira parte da auditoria de *marketing*, a definição da missão estratégica, foi já tratada na etapa 1 (capítulo 4, página 15), pelo que o restante *output* relevante será apresentado nas secções seguintes, nomeadamente análise da concorrência, apresentação das gamas de produtos e modos de produção, segmentação, ciclos de vida, análise das cinco forças de Porter, análise de *benchmarking* das duas gamas de produtos mais importantes para a empresa, e por fim análises SWOT para cada mercado de interesse.

A recolha de todas estas informações foi realizada através de um questionário, presente no apêndice B (página 169).

Escolheu-se organizar este subcapítulo por ferramenta e não por mercado/segmento, pois, tratando-se de *marketing* industrial, existem várias semelhanças entre eles, nomeadamente ao nível da concorrência e necessidades genéricas, e desta forma a análise não se torna tão repetitiva.

5.3.1. Análise da concorrência

Ao concorrer no mercado internacional, a IPESA defronta-se com gigantes mundiais, como sendo o grupo Avery Berkel (Reino Unido) e a empresa Mettler Toledo (Suíça), e com outros concorrentes também muito fortes, nomeadamente o grupo Bizerba (Alemanha), a empresa Dibal (Espanha), o grupo Epelsa (Espanha), e a empresa Balanças Marques (Portugal). As primeiras duas empresas são os concorrentes

mais fortes, devido à sua dimensão e experiência no mercado, mas as empresas Dibal, Epelsa e Balanças Marques são os concorrentes mais diretos, pois servem os mercados de maior interesse (Espanha e Sul de França) e têm uma estrutura e produtos mais semelhantes aos da IPESA.

A maioria destas empresas ocupa posições de líder nos segmentos em que competem, e encontra-se no mercado há mais tempo do que a IPESA. Apesar disto, as gamas de produtos de cada concorrente são bastante similares entre si, pois nesta indústria não existe muita diferenciação ao nível das características dos produtos.

Apesar de todos os concorrentes possuírem operações em diversos países europeus, as suas fábricas estão em grande parte situadas na China, Índia ou México, dado que os seus produtos são estandardizados e produzidos em massa, o que lhes confere economias de escala e competitividade de preço, mas os penaliza em termos de tempo de entrega. Pela sua política de flexibilidade de produtos, a IPESA não beneficia destas economias de escala.

Por outro lado, a produção em pequena escala dá à empresa uma certa agilidade em termos de resposta a alterações de mercado: por exemplo, quando foi instituída em Portugal a fatura simplificada, a IPESA foi a primeira empresa a adaptar os seus produtos a esta norma, o que serviu para aumentar as suas vendas, e estão já a fazer a mesma adaptação nos produtos exportados para a Alemanha, apesar de a fatura simplificada só vir a ser implementada neste país ao longo dos próximos dois anos.

De modo a dar uma melhor noção da concorrência que a empresa enfrenta, segue-se uma breve apresentação de cada um dos principais concorrentes acima mencionados, sendo que informação mais detalhada se encontra presente no apêndice C¹² (página 172).

Grupo Avery Berkel

Empresa sediada no Reino Unido, com muita história e tradição (possui até o seu próprio museu), resultante da união das empresas Avery, de equipamentos de pesagem, e Berkel, que fabrica máquinas de processamento de alimentos, sendo estes dos nomes mais influentes nas respetivas indústrias. No entanto, o seu *core business* são as soluções de pesagem para retalho, produzindo para um grande leque de sectores de

¹² Esta grelha foi elaborada na sequência da análise aos *websites* dos concorrentes, solicitada pela empresa para contribuir para o melhoramento do seu próprio *website*.

mercado, desde padarias até minimercados e talhos. Os seus produtos são acompanhados de *software* especializado produzido pela própria empresa.

Sob o nome Avery Berkel, as balanças eletrónicas são comercializadas desde 1971, pelo que é uma empresa com extensa experiência no mercado. A aposta constante em inovação permitiu-lhe lançar no mercado vários produtos pioneiros, como a primeira balança baseada em tecnologia PC do mundo, a gama MPi.

Esta empresa procura sempre melhorar os seus produtos com base nas opiniões dos seus clientes, possuindo operações na Irlanda, França, Itália, Espanha e EUA, o que lhe permite respostas mais rápidas e soluções feitas à medida das necessidades dos clientes locais. Está presente em mais de 70 países, através das suas operações, bem como de extensas redes de distribuição.

Grupo Bizerba

Empresa sediada na Alemanha, está presente no mercado desde 1866, ocupando uma posição de líder a nível mundial graças à sua capacidade de inovação – nos últimos 5 anos requereu patentes para 105 invenções, possuindo também parcerias com universidades para aumentar a sua já grande capacidade de I&D – e serviço ao cliente. Procuram uma relação de proximidade com o cliente, criando soluções para responder às necessidades de dia-a-dia dos clientes, levando sempre em conta as suas opiniões para melhoria dos produtos.

Fornecem todo o tipo de soluções relacionadas com a indústria alimentar e também da informação, desde *software* industrial especializado, soluções de pesagem e etiquetagem, *hardware* de PC, *scanners*, impressoras e etiquetadoras.

Possuem fábricas na Áustria, Suíça, Itália, China e EUA, um total de 36 empresas filiais em 22 países, e subsidiárias em 66 países, para além de uma extensa rede de distribuidores.

O grupo segmenta os mercados para onde exporta em seis regiões, sendo estas Europa Central, Sul da Europa, Europa Ocidental e África, América Latina, América do Norte e Ásia, estando presente num total de 140 países.

Dibal

Esta empresa espanhola iniciou a produção de balanças em 1985, fazendo atualmente parte do grupo NOVATRONIC, que se especializa em equipamentos eletrónicos e comunicação. É hoje a empresa líder no mercado espanhol de balanças de retalho, com uma quota de mercado de 50%, e uma referência internacional em balanças com ligação a computador. Possui também uma forte presença no mercado externo, sendo que 60% da produção é exportada.

Desde a sua integração no grupo NOVATRONIC tem lançado produtos pioneiros e inovadores em Espanha, como a primeira balança com sistema de ligação a computador (em 1896) e a balança com impressora de recibos e etiquetas. É das empresas com maior percentagem de recursos alocados para I&D+i, sendo por isso muito orientada para a inovação e qualidade.

A sua gama de produtos conta com balanças para retalho, sistemas de pesagem industrial, e sistemas de pesagem e etiquetagem automático, incluindo os respetivos *softwares* especializados.

Esta empresa tem um centro de produção na China e uma empresa filial no Reino Unido, funcionando também através de uma rede de distribuidores que trata da assistência pós-venda, estando desta forma presente em mais de 60 países.

Grupo Epelsa

Empresa espanhola, dedicada desde a sua fundação, em 1979, ao desenvolvimento, produção e distribuição de equipamento de pesagem eletrónico, caracterizando-se por crescimento sustentado na base da investigação aplicada e por uma forte política de melhoria contínua.

Tal como a Dibal, põe a tónica na inovação de produto, bem como no serviço personalizado ao cliente. Esta atenção personalizada é a base da posição forte que detém no sector das grandes redes de distribuição, em que trabalha com $\frac{3}{4}$ das empresas espanholas mais importantes. A nível mundial, tem uma forte presença na Europa Ocidental e de Leste, América Latina e Norte de África, através de uma rede de mais de 600 distribuidores.

Este grupo produz para uma variedade de sectores, como sendo indústria alimentar, transporte e logística, indústria mineira, pequeno retalho, agricultura e

pecuária, construção civil, correios e aeroportos, indústria química e petrolífera, e indústria automobilística.

Possui três fábricas em Espanha e filiais em França, Inglaterra e Alemanha, comercializando os seus produtos através de 6 marcas distintas. O serviço pós-venda nos mercados externos está a cargo das redes de distribuidores locais.

Mettler Toledo

Sediada na Suíça, trata-se de uma empresa maior e melhor organizada, cotada na NYSE, ocupando uma posição de líder a nível global na maioria dos segmentos para os quais vende. Ao contrário das restantes empresas, o seu *core business* não são os equipamentos de pesagem para retalho, mas sim a produção e distribuição de instrumentos de precisão para uso em laboratório e de aplicação industrial, apesar de também produzir e comercializar soluções de aplicação em retalho alimentar.

A empresa lista as suas vantagens competitivas como sendo a posição de liderança, reputação da marca, inovação, rede global de vendas, a receita gerada pelos serviços que presta, e diversificação.

A Mettler Toledo possui fábricas nos EUA, Alemanha, Reino Unido, Suíça e China, sendo possível obter os seus produtos e serviços em mais de 100 países, em 36 dos quais a empresa está representada pelos seus próprios funcionários.

Balanças Marques

Empresa integrada no grupo José Pimenta Marques, que se formou precisamente com o crescimento desta empresa, através de diversificação do negócio e internacionalização. Com participação no mercado desde 1973, começou por ser uma empresa familiar, sendo agora um grupo constituído por oito empresas: Balanças Marques, Europesagem, Marques Negócios, SDILAB, CRU Design, LxPack, Balanzas Marques (Espanha) e Balances Marques (França).

O grupo possui um amplo conjunto de recursos humanos e físicos, capacidade de produção, distribuição, assistência técnica, calibração, de desenvolvimento técnico, tecnológico e de *software*, de *design* de equipamentos e de comunicação, beneficiando da partilha de competências e experiência das diferentes áreas de negócio.

Tem um volume de negócios de €10 milhões, e as exportações tiveram, em 2011, um peso de 93% na faturação, exportando para países como Espanha, França, Alemanha, Roménia, Argélia, Marrocos, Angola, entre muitos outros, conferindo-lhe uma posição competitiva favorável.

A empresa Balanças Marques tem como *core business* a produção de balanças tanto para pesagem comercial como industrial, caracterizando-se por ter uma equipa jovem e dinâmica, pela tecnologia aplicada aos produtos e por beneficiar de instalações modernas e funcionais. A sua oferta é constituída por equipamentos e acessórios para pesagem comercial e industrial, diversos tipos de *software*, e serviços de *design* industrial e gráfico.

Em 2010, foi distinguida com o prémio PME Líder, e em 2011 com o prémio PME Excelência.

5.3.2. Oferta e produção

A oferta de produtos da empresa abrange todas as áreas do mercado de pesagem, desde pequenas balanças comerciais a básculas para camiões, passando também por produtos complementares (*scanners* de códigos de barras, impressoras de faturas e etiquetas, ecrãs tácteis para caixas registadoras, entre outros), produzindo equipamentos à medida das necessidades dos seus clientes, resolvendo assim os problemas que se apresentam no seu dia-a-dia e que envolvam diretamente a pesagem de qualquer tipo de objetos ou mercadorias. Oferecem também todo o tipo de serviços na área das balanças eletrónicas, como serviços de instalação e manutenção.

São três as principais gamas de equipamentos de pesagem para retalho: a gama Maxima, a gama RB e a gama Basic. No entanto, a IPESA irá renovar drasticamente os produtos que compõe, a sua oferta, desde a tecnologia utilizada até às designações das gamas em que se irão agrupar, começando numa primeira fase pelas balanças IPC8000 e o modelo RB600+*tablet*, que constituem as primeiras balanças multimédia tácteis com tecnologia PC produzidas pela empresa.

A gama Maxima é a solução direcionada para a área comercial, possuindo 14 modelos diferentes, o que a torna uma gama muito flexível, permitindo satisfazer as necessidades de controlo de informação quer das pequenas e médias lojas até às grandes superfícies.

A gama RB destina-se aos clientes industriais, sendo construída em aço inox de modo a garantir uma maior durabilidade e apropriação para ambientes industriais. Será adicionado um novo modelo a esta gama, a balança RB600+*tablet*, que pretende aliar as características mencionadas à mais recente tecnologia, enquadrando-se já na categoria de balanças multimédia.

A gama Basic destina-se a clientes que procurem balanças com maior mobilidade, pois estas são fabricadas num material que as torna mais leves. Irão ser lançados dois novos produtos nesta gama, as balanças *low cost*, cujos componentes eletrónicos são agora produzidos na empresa, o que as torna mais baratas.

Ao invés de dividir os seus produtos por um número de gamas mais elevado, como alguns concorrentes optam por fazer¹³, a IPESA opta por um número mais reduzido de gamas, com modelos mais flexíveis, isto é, cada modelo tem um conjunto de funcionalidades básicas de série, e um conjunto mais alargado de características que são da opção do cliente, como sendo: a escala da balança, o tipo de bateria, presença ou não de saída de gaveta, e modos de comunicação. Isto resulta numa produção extremamente personalizada, o mais adaptada possível às preferências do cliente, no entanto, tem o inconveniente de não permitir produção em massa.

Esta filosofia irá no futuro sofrer alterações com o lançamento de uma nova gama de balanças, que terá como ponto de partida a gama Maxima, e permitirá otimizar a produção e reduzir os riscos de erros derivados da existência de um elevado número de características variáveis, bem como tornar as reparações mais simples e menos custosas.

A gama de produtos, que se encontra já a ser desenvolvida, irá substituir as existentes, cuja produção será descontinuada. A principal característica que irá distinguir estas balanças das suas concorrentes é a flexibilidade em termos de *software*: são balanças abertas, em que o utilizador tem a liberdade de instalar o *software* de gestão que preferir, não está subordinado ao *software* próprio da empresa; por outro lado, caso o cliente opte pelo *software* da empresa, este é totalmente adaptável às suas necessidades específicas. Adicionalmente, como já foi mencionado, a nova filosofia implica custos de reparação menores, tanto em termos de *hardware* como de *software*, na medida em que esta será simplificada de modo a poder ser feita pelo cliente nas suas

¹³ Grelha ilustrativa no apêndice D, página 175

instalações, sem necessidade de trazer o equipamento para a IPESA, ou então através de assistência remota. Os primeiros produtos desta nova gama encontram-se já no mercado, são as balanças IPC8000 e RB600+*tablet*.

Toda a produção é realizada nas instalações da empresa em Braga, apenas recorrendo a subcontratação de serviços quando determinada tarefa pode ser realizada com mais qualidade e menos custo fora da empresa (por exemplo, montagem de placas eletrónicas ou pintura de alguns componentes). De modo a garantir a qualidade dos produtos desde o início da produção, a IPESA apenas estabelece parcerias com empresas certificadas, ou caso não o sejam, é enviado um questionário à empresa em questão que permite à IPESA avaliar a sua qualidade.

Os clientes finais da IPESA vão desde pequenos estabelecimentos como pastelarias e minimercados, até super/hipermercados como o *Lidl* e *Intermarché*, o que a leva a ter uma certa preocupação com o grau de complexidade dos seus produtos, tentando que estes sejam facilmente operáveis por todos os tipos de utilizadores.

Os sectores de destino das balanças comerciais (o foco desde trabalho) são:

- Comércio por grosso de máquinas e equipamentos
- Comércio por grosso e a retalho de produtos alimentares
- Estabelecimentos hoteleiros com restaurante
- Restaurantes
- Estabelecimentos de bebidas

5.3.3. Seleção dos segmentos-alvo

As respostas obtidas na auditoria de *marketing* levaram à escolha de uma base de macro segmentação por país. A segmentação geográfica decorre de a empresa se querer focar em países específicos, sendo que o seu interesse imediato são os mercados espanhol e francês, devido à sua proximidade geográfica, que permite à IPESA os curtos tempos de resposta, e ao historial que já possui nesses mercados, em que os clientes já estão familiarizados com as marcas e produtos. A médio prazo, e pelas mesmas razões, a empresa pretende melhorar a sua posição nos mercados alemão e italiano, que apresentam maior dimensão e potencial.

Por outro lado, dado que a empresa no mercado externo lida apenas com distribuidores, a base de micro-segmentação encontrada foi por tipo de distribuidor,

conforme estes sejam nacionais ou regionais, com referência também ao tipo de cliente final presente em cada mercado.

É de referir que todos os distribuidores, independentemente do país, estão sujeitos às mesmas condições gerais de venda, a respeito nomeadamente de condições de aquisição, prazos e condições de entrega de encomendas, condições de pagamento, e serviço pós-venda (reparações e garantia dos produtos).

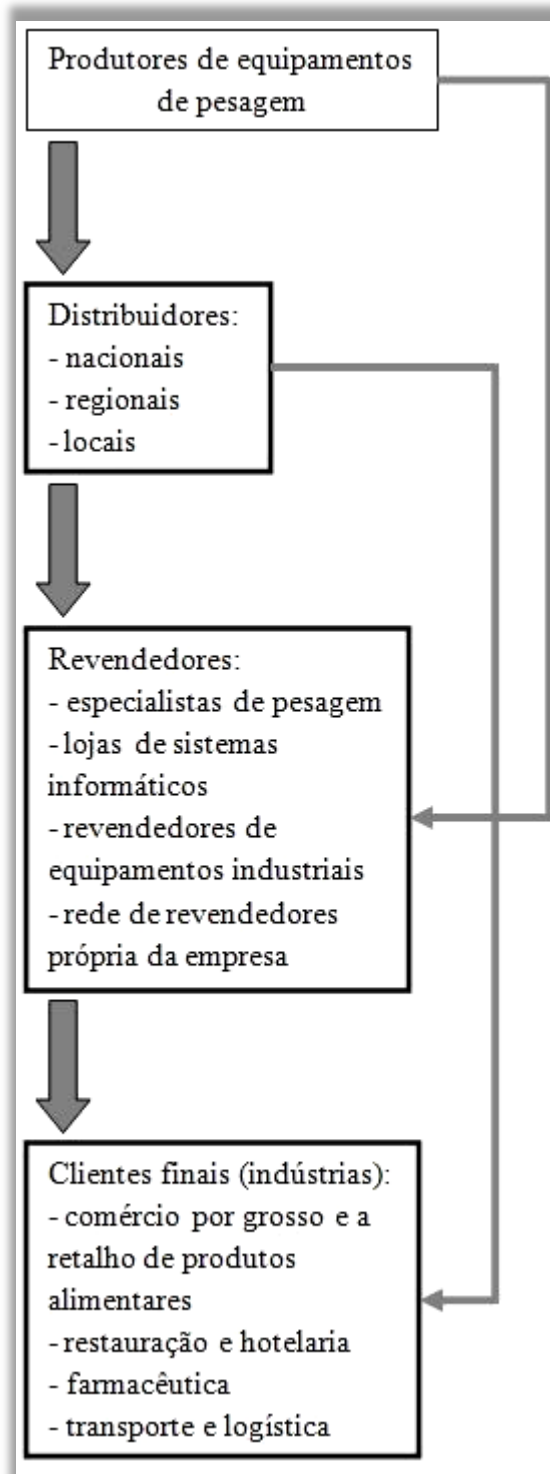
É habitual utilizar-se análise de *clusters* na segmentação, com o objetivo de se agrupar diversos micro-segmentos em grupos de maior dimensão. Este procedimento é adotado quando o número de micro-segmentos é tão elevado que implica uma análise demasiado extensa e com pouco significado prático. Neste caso, como se irá ver, os micro-segmentos são apenas cinco, pelo que não foi necessário utilizar esta técnica de reagrupamento.

Cadeia de valor

Um ponto de partida útil para a análise de segmentação, como já mencionado, é a construção da cadeia de valor do mercado, de modo a ilustrar a estrutura deste e facilitar a identificação dos segmentos de interesse.

Na figura 13 apresenta-se a cadeia de valor do mercado da pesagem, tanto de retalho como industrial; este esquema

Figura 13. Cadeia de valor do mercado da pesagem (elaboração própria)



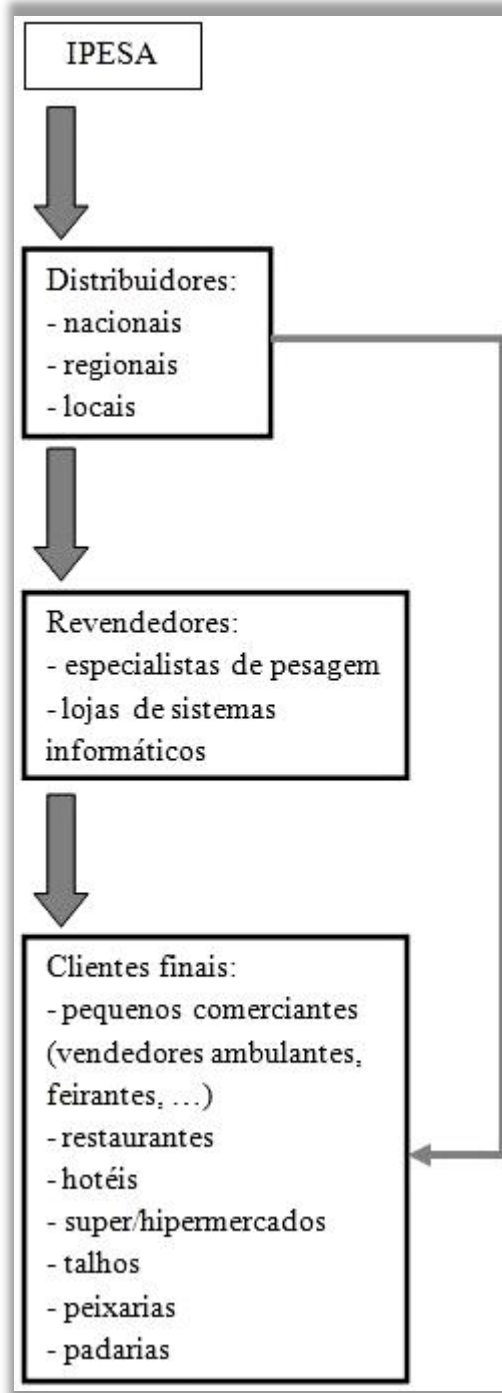
assume a forma mais simplificada, pois nesta indústria não existe informação sobre a totalidade dos volumes movimentados desde o fornecedor até ao cliente final, pelo que retrata apenas os diversos intervenientes desde os produtores de equipamentos de pesagem até aos clientes finais.

Esta cadeia de valor ilustra as relações entre os diversos *players* no mercado: um produtor de equipamentos pode comercializar os seus produtos através de distribuidores, que podem ter um alcance nacional, regional ou restringirem-se apenas a uma localidade. Os distribuidores, por sua vez, vendem os equipamentos a revendedores, que os fazem chegar aos clientes finais¹⁴, sendo também possível que estes adquiram os equipamentos diretamente aos distribuidores. Neste caso, as junções de interesse são os distribuidores, os revendedores e os clientes finais.

Por outro lado, empresas de grande dimensão podem possuir a sua própria rede de revendedores que faz chegar os equipamentos aos clientes finais, sendo que neste caso a junção de interesse para o produtor são apenas os clientes finais.

No caso particular da IPESA, considerando apenas o mercado da pesagem a retalho no plano internacional, a cadeia de valor assume a forma ilustrada na figura 14: os tipos de distribuidores são os mesmos, mas os revendedores limitam-se aos especialistas de pesagem e às lojas de sistemas

Figura 14. Cadeia de valor da IPESA (elaboração própria)



¹⁴ Certamente existem mais clientes finais, aqui apenas se listam os mais representativos.

informáticos; a esquematização da cadeia de valor reflete o facto de a empresa não possuir a sua própria rede de revendedores no mercado externo.

No caso dos clientes finais, considerou-se pertinente especificar os diferentes tipos que estão contidos nas indústrias mencionadas na cadeia de valor do mercado, restringindo-se logicamente àqueles que se encontram no segmento dos equipamentos de pesagem para retalho.

A partir desta cadeia de valor, é possível definir os micro-segmentos de interesse para a IPESA; sendo uma empresa que internacionalmente lida exclusivamente com distribuidores, estes são os agentes em quem a empresa está mais interessada, não descurando, no entanto, a satisfação das necessidades dos clientes finais.

A IPESA tem preferência por distribuidores com alcance nacional, apesar de nem sempre ser fácil assegurar esse tipo de parcerias, pelo que em alternativa opta por estabelecer parcerias com distribuidores regionais posicionados em regiões de interesse estratégico para a empresa.

Dado que a oferta da IPESA abrange todos os segmentos de utilizadores finais, não tem dificuldade em fazer corresponder os seus produtos às necessidades manifestadas por cada tipo de cliente final presente em cada mercado.

De seguida apresenta-se uma breve descrição dos diversos segmentos-alvo identificados para a empresa.

Segmentos: Espanha

Em Espanha, a IPESA possui onze distribuidores, no entanto, nenhum deles adquire balanças eletrónicas em quantidade ou frequência (como se poderá mais tarde ver no ciclo de vida dos produtos para este mercado) que lhes dê importância como segmento, sendo que se tratam maioritariamente de distribuidores de equipamentos industriais. Assume-se então que, para efeitos deste estudo, em Espanha não existem distribuidores de balanças eletrónicas para retalho, apesar de existirem ainda muitos equipamentos da empresa em utilização neste mercado. Desta forma, o objetivo da IPESA é encontrar um grande importador que consiga disseminar os produtos por todo o país, ou em alternativa um número de distribuidores que comercialize os produtos em regiões de interesse.

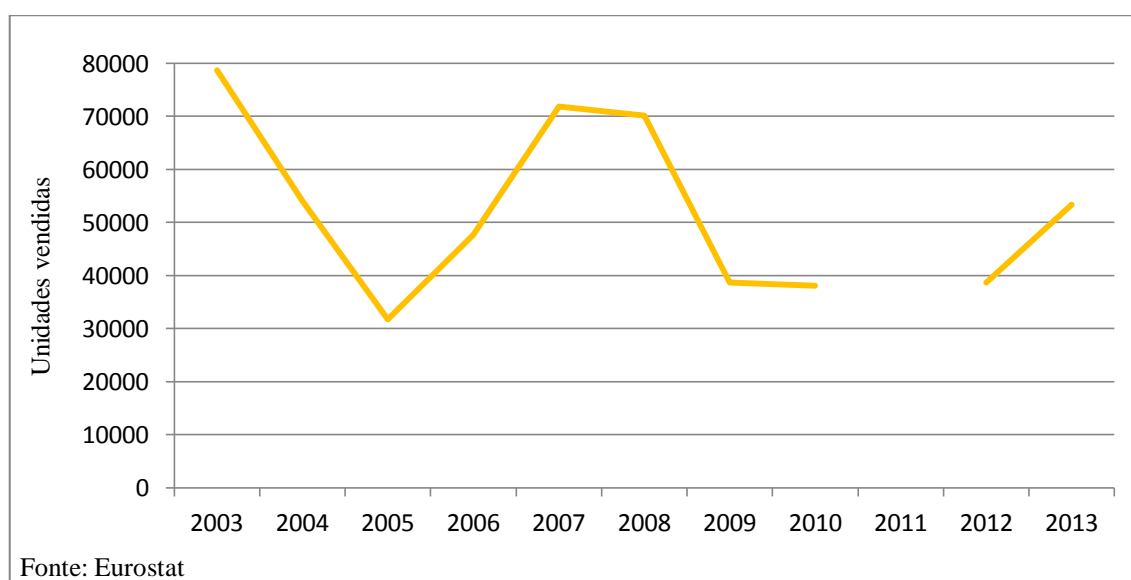
Este é um mercado de interesse para a IPESA devido à sua proximidade geográfica e ao reconhecimento que os produtos da empresa já possuem, devido a anteriormente serem comercializados pela Campesa S.A., de tal forma que atualmente a IPESA ainda utiliza tanto produtos como marcas (neste caso, a marca Micra) desta antiga empresa, para que possa tirar partido da sua imagem de marca. No entanto, a empresa pretende também implantar no mercado a sua marca própria Ruby.

A IPESA pretende “entrar” neste mercado com os seus novos produtos, as gamas IPC8000 e a nova balança RB600+*tablet*, dado que os clientes finais presentes neste mercado são mais orientados para produtos de maior dimensão (por exemplo, super/hipermercados e talhos), adicionalmente, a empresa tem informações de que o mercado para estes produtos de gama alta ainda se encontra em crescimento.

Os revendedores que procuram este tipo de equipamentos são geralmente especialistas ou lojas de sistemas informáticos que procuram as balanças multimédia, não pelo produto individual, mas para o integrarem num sistema informático.

O gráfico abaixo (figura 15) ilustra a evolução do mercado nos últimos 10 anos, como base da avaliação do potencial deste mercado. É possível verificar que as vendas em Espanha têm sido um pouco instáveis, com uma tendência linear negativa entre 2003 e 2011. No entanto, desde esse ano que as vendas têm vindo a aumentar, pelo que é um mercado que apresenta algum potencial de crescimento.

Figura 15. Vendas no mercado espanhol (2003-2013) (elaboração própria)



Segmentos: França

Por oposição à situação no mercado espanhol, no mercado francês a IPESA possui cinco distribuidores, que vendem exclusivamente equipamentos de pesagem, um dos quais é um grande importador (AAPesage), fazendo chegar os produtos IPESA a todo o país, e os restantes quatro são distribuidores regionais, pelo que efetivamente este segmento se subdivide em dois conforme o tipo de distribuidor. Neste mercado, as marcas utilizadas são Dina, que pertencia à Campesa S.A., e Ruby.

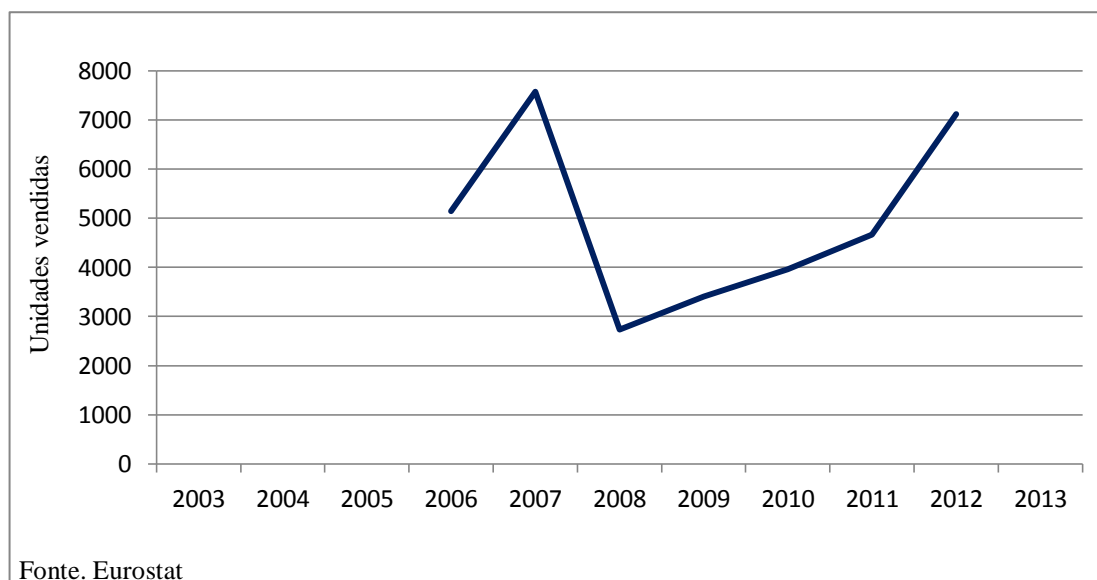
Este é um mercado de interesse para a IPESA, mais uma vez, pela sua proximidade e pela reputação que as marcas já possuem, e também porque a relação que tem com cada um dos distribuidores é de grande proximidade, pelo que pode ser explorada para fortalecer a posição da empresa no mercado.

Neste segmento, os produtos mais vendidos são da gama Basic, pois são balanças de menor porte que se destinam a vendedores ambulantes e todo o tipo de clientes que favoreçam a portabilidade e autonomia dos equipamentos; são também vendidas bastantes balanças Maxima, pelo que se pode concluir que neste segmento também existem clientes finais com lojas de comércio de alimentos a retalho¹⁵. Os revendedores são geralmente especialistas de pesagem.

Para este mercado, e para o período em questão, apenas existem dados a partir de 2006 (figura 16). Verifica-se que, apesar da grande queda nas vendas em 2008, a tendência geral é crescente, pelo que mais uma vez é possível concluir que este mercado oferece espaço para crescimento futuro, sendo até mais estável do que o mercado espanhol. Por outro lado, as vendas neste mercado são significativamente inferiores às no mercado espanhol, dado que em França o volume de vendas se situa entre ordens de grandeza de 2000 e 7000, e em Espanha o intervalo é de 30000 a 80000.

¹⁵ Como se poderá ver na análise dos ciclos de vida (página 76), neste mercado também são comercializadas balanças da gama RB, no entanto, estas não se enquadram no segmento porque se destinam a ambientes industriais.

Figura 16. Vendas no mercado francês (2006-2013) (elaboração própria)



Segmentos: Alemanha

No mercado alemão, a IPESA possui uma parceria com a empresa Best Technologies, que ao invés dos distribuidores franceses, comercializa balanças para serem utilizadas em sistema com equipamentos como POS¹⁶ e caixas registradoras. É uma empresa de grande dimensão, com alcance nacional e grande experiência no mercado, que já possui um extenso conhecimento técnico dos produtos IPESA, pois anteriormente trabalhou com a Campesa, pelo que possui o perfil ideal para permitir à empresa um maior sucesso neste mercado.

Por outro lado, esta empresa não vende exclusivamente balanças IPESA, nem usa nenhuma das suas marcas, sendo que os produtos são exportados com o logotipo próprio da Best.

O mercado alemão é muito apelativo para a IPESA pelas razões já apontadas nos anteriores mercados, mas também por ser um mercado de dimensão muito superior, que oferece um maior potencial para o crescimento da empresa, e também pela robustez da economia. Este mercado representa também uma oportunidade para a empresa aprofundar o seu conhecimento técnico, dado que a reputação da tecnologia alemã é mundialmente conhecida.

¹⁶ *Point of sale*, equipamentos utilizados à saída das lojas, como sendo caixas registradoras, impressoras de faturas/recibos, *scanners* de códigos de barras, gaveta de dinheiro e *displays* para o vendedor e para o cliente; atualmente é comum estes equipamentos estarem incorporados em um só.

Para este mercado a IPESA exporta maioritariamente equipamentos da gama Basic, indicada, como já mencionado, para clientes que necessitem de mobilidade e autonomia, mas também alguns equipamentos das gamas Maxima e RB, se bem que numa quantidade muito reduzida. Os revendedores serão lojas de sistemas informáticos, bem como especialistas de pesagem.

Infelizmente, para este mercado os dados sobre as vendas são confidenciais.

Segmentos: Itália

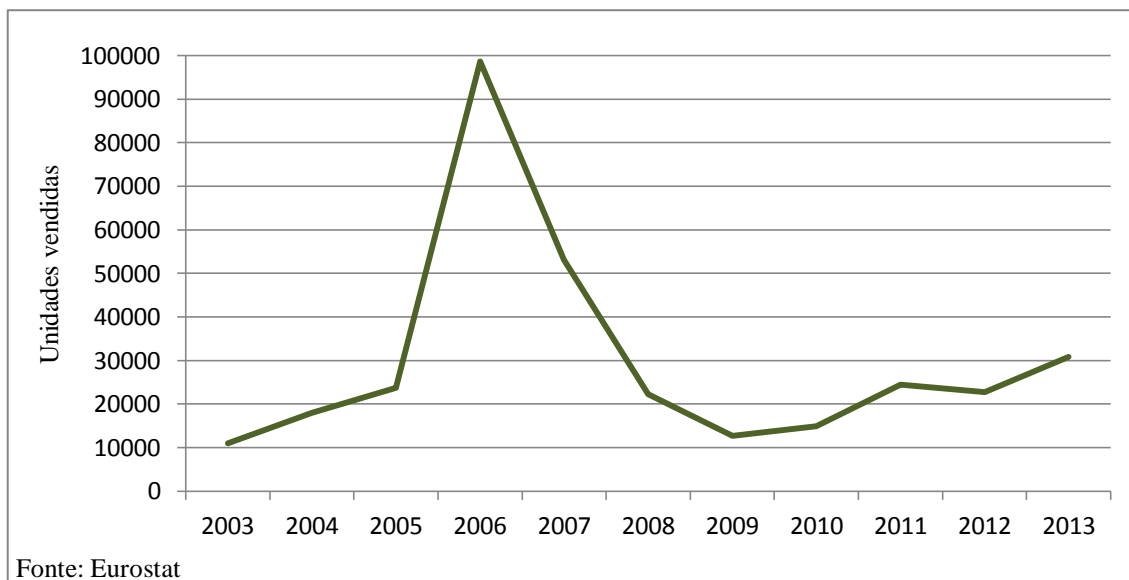
Em Itália, a IPESA tem uma parceria com a empresa Spes, uma distribuidora de equipamentos de pesagem, que recentemente começou a produzir a sua própria gama de balanças mas complementa a sua oferta com balanças produzidas por outras empresas, pelo que os produtos IPESA são exportados com a marca própria da Spes. Esta empresa possuía já uma forte relação com a Campesa, pretendendo a IPESA continuar este caminho.

A Spes possui alcance nacional, sendo que um dos fatores de atratividade do mercado italiano é o seu perfil de comércio, na medida em que predominam as pequenas lojas típicas dos países mediterrânicos.

Da mesma forma que a Best na Alemanha, a Spes não é parceira exclusiva da IPESA; para além de vender produtos de outros fabricantes, possui recentemente produção própria, pelo que desde há uns anos que limita a oferta de produtos IPESA à gama mais alta de balanças, como será explicado na análise de ciclo de vida.

Relativamente ao potencial do mercado, vê-se no gráfico abaixo (figura 17) que em 2006 houve um grande pico de vendas, com uma queda abrupta no ano seguinte, que se manteve até 2009. A partir de 2010, as vendas têm mantido uma tendência crescente. As vendas de 98669 equipamentos em 2006 são indicativas de que este é um mercado de grande dimensão e com potencial, no entanto, o crescimento tem sido lento, sendo que as vendas se encontram abaixo dos valores registados para Espanha.

Figura 17. Vendas no mercado italiano (2003-2013) (elaboração própria)



Fatores críticos de sucesso

Para que uma empresa consiga vingar no mercado das balanças eletrônicas, tem obrigatoriamente que possuir antiguidade no mercado e uma história de tradição e qualidade, caso contrário não inspira nos consumidores a confiança necessária para que estes comprem os seus produtos. Para além disso, nesta indústria é necessário um grande *know-how*, que é apenas adquirido com extensos anos de experiência. Por outro lado, a dimensão técnica é também muito importante, pois tratando-se de um ambiente *business-to-business*, os consumidores têm uma tolerância muito baixa a equipamentos propensos a avarias e com fraco desempenho. Desta forma, pode-se listar os FCS como sendo:

- História / antiguidade da empresa
- Reconhecimento / imagem de marca
- *Know-how*
- Relação qualidade-preço
- Desempenho do produto

No apêndice E (página 177) encontra-se uma tabela onde estão pontuadas a IPESA e suas principais concorrentes em relação a cada um destes FCS, em que cada um possui um peso correspondente à sua importância.

Contando com a contribuição de colaboradores da empresa, definiu-se que o mais importante seria o *know-how*, o conhecimento que as empresas possuem e a sua capacidade de o aplicarem, seguido pela imagem e reconhecimento da marca, pois é isto que possibilita a construção de relações com os clientes e lhes permite associar a um produto os valores da empresa. De seguida, aos fatores relacionados com o produto foi atribuída uma ponderação igual, pois os clientes valorizam praticamente da mesma forma o desempenho e relação qualidade-preço de um produto. Por fim, a história/antiguidade da empresa obteve um peso menor, pois hoje em dia verifica-se que não são necessariamente as empresas com maior antiguidade que têm mais sucesso no mercado, isto ao nível das PME.

Analisando as pontuações ajustadas, verifica-se que a IPESA possui uma pontuação total inferior às dos seus principais concorrentes, pelo que é necessário melhorar o desempenho ao nível dos FCS, exceto do fator “história/antiguidade da empresa”, por razões óbvias.

Em relação ao *know-how*, a IPESA encontra-se relativamente ao mesmo nível das restantes empresas, pelo que qualquer melhoria neste aspeto será bem-vinda como forma de adquirir vantagem competitiva, dado o grande peso que este fator tem no sucesso de uma empresa no mercado. A pontuação em relação a este FCS poderá ser aumentada através de formações temáticas, para aumentar o conhecimento do pessoal sobre temáticas que sejam consideradas de interesse nesta indústria, e também através da contratação de pessoal novo, que possua uma visão distinta do ambiente de mercado e novas ideias. A atualização tecnológica que se está a verificar atualmente na empresa poderá também contribuir para melhorias ao nível deste FCS, pois no final do processo os colaboradores estarão dotados de um conhecimento mais aprofundado sobre uma nova tecnologia.

Relativamente à imagem de marca, verifica-se que a IPESA possui uma pontuação substancialmente inferior comparativamente às empresas Dibal e Balanças Marques, os dois concorrentes mais diretos, o que decorre de questões já mencionadas: a IPESA possui uma grande capacidade técnica e de produção de equipamentos de qualidade, mas existe uma grande falta de capacidade de comunicar estas competências ao exterior, o que resulta numa imagem de marca aquém do potencial da empresa. Melhorias ao nível deste FCS são essenciais para melhorar a situação da empresa ao

nível da sua vantagem competitiva, no entanto, não é uma tarefa fácil pois exige uma alteração ao nível da cultura empresarial.

Por fim, em termos de desempenho de produto e relação qualidade-preço, fatores que possuem a mesma ponderação, a IPESA classifica-se ao mesmo nível dos seus concorrentes diretos, com uma classificação bastante boa. Ainda assim, melhoria ao nível do desempenho do produto será sempre desejável, sendo que este aspeto está de certa forma dependente das melhorias ao nível do *know-how*.

Ao se tentar fazer melhorias ao nível dos FCS, é necessário ter em mente que o objetivo é a criação de vantagem competitiva sustentável, isto é, que se consiga manter no longo prazo.

Marcas e concorrência

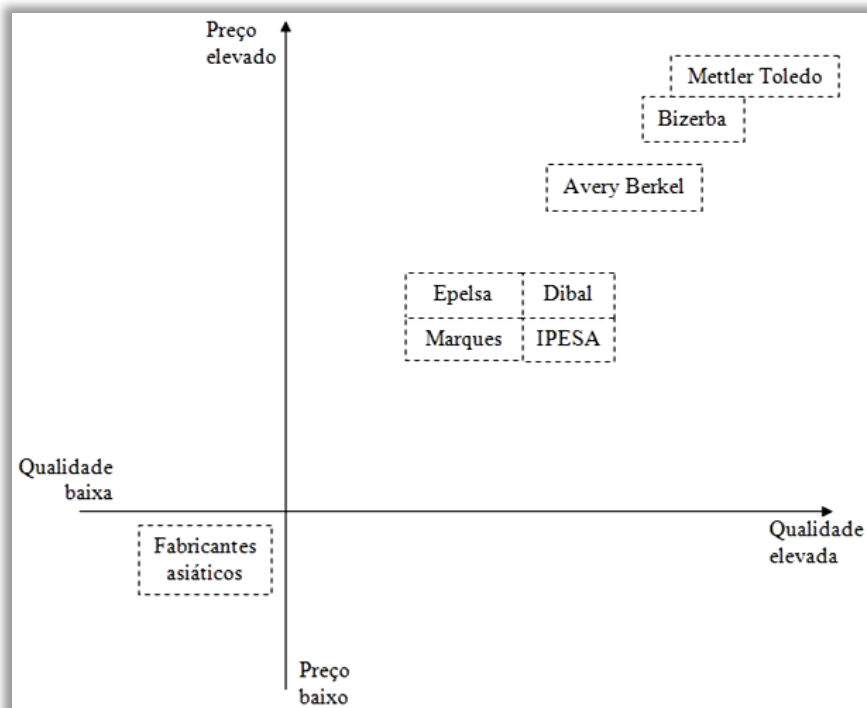
Sabe-se também que os concorrentes são os mesmos em todos os mercados. A respeito desta questão, foi possível desenhar um mapa de posicionamento das marcas, válido para os quatro mercados, representado na figura 18.

Através dos FCS determinados na segmentação, concluiu-se que as características mais representativas para incluir num mapa bipolar de posicionamento de marcas como aquele representado acima são qualidade baixa/alta e preço baixo/alto, dado que a relação qualidade-preço é preponderante na decisão de compra dos consumidores. Neste caso, na dimensão “qualidade” estão incluídos os parâmetros desempenho do produto, tolerância a avarias e imagem da empresa/marca.

A interpretação a ser dada ao posicionamento das marcas na figura 18 é que existem três concorrentes de topo: a Mettler Toledo, a Bizerba e, num patamar ligeiramente inferior, a Avery Berkel; devido à sua grande dimensão e complexidade, estes não constituem concorrentes diretos da IPESA, possuindo produtos de qualidade e preço superiores, mas são importantes para a visão geral do mercado. Por sua vez, as empresas Dibal, Epelsa e, mais semelhante à IPESA, Balanças Marques são efetivamente aquelas com quem esta empresa se confronta diretamente no mercado: são bastante semelhantes em termos de desempenho de produto e preço, sendo que o que define o seu sucesso no mercado é a imagem de marca. Por fim, existe também a concorrência dos fabricantes asiáticos, que apesar de retirarem um pouco da procura às

restantes empresas, não representam uma ameaça de grande importância, pois o preço muito mais baixo destas balanças advém da qualidade significativamente inferior.

Figura 18. Posicionamento das marcas nos diversos mercados (elaboração própria, com base no esquema de McDonald, 2007)



5.3.4. Análise dos ciclos de vida dos produtos da IPESA

A elaboração de um gráfico que ilustre o ciclo de vida dos produtos permite avaliar o estado das suas vendas, isto é, se estão em crescimento, declínio ou estagnadas. É útil efetuar esta análise para cada mercado de interesse, pois os produtos podem estar em fases diferentes conforme o mercado onde são comercializados.

Optou-se por efetuar análise utilizando os volumes de vendas, pois o volume de faturação, devido aos descontos e promoções, poderia não refletir de forma adequada o ciclo de vida dos produtos, para além de que a empresa impõe restrições à divulgação de dados de faturação.

Dado que só existem registos informáticos das vendas desde 2008, o período de análise é desde 1 de Janeiro de 2008 até 31 de Maio de 2014. As curvas de mercado são lidas no eixo secundário, por questões de apresentação; para a Alemanha não existe curva de mercado, pois os dados são confidenciais, pelo que não foi possível obtê-los.

Nos gráficos para cada mercado apresenta-se uma linha de tendência linear sobre o total de vendas para esse mercado, de modo a tornar mais claro se esta é positiva ou negativa.

Mercado externo

O gráfico que se segue (figura 19) representa as vendas da empresa no total do mercado externo. As vendas dos principais produtos da empresa encontram-se de forma geral em declínio muito acentuado, sendo provável que assim continuem.

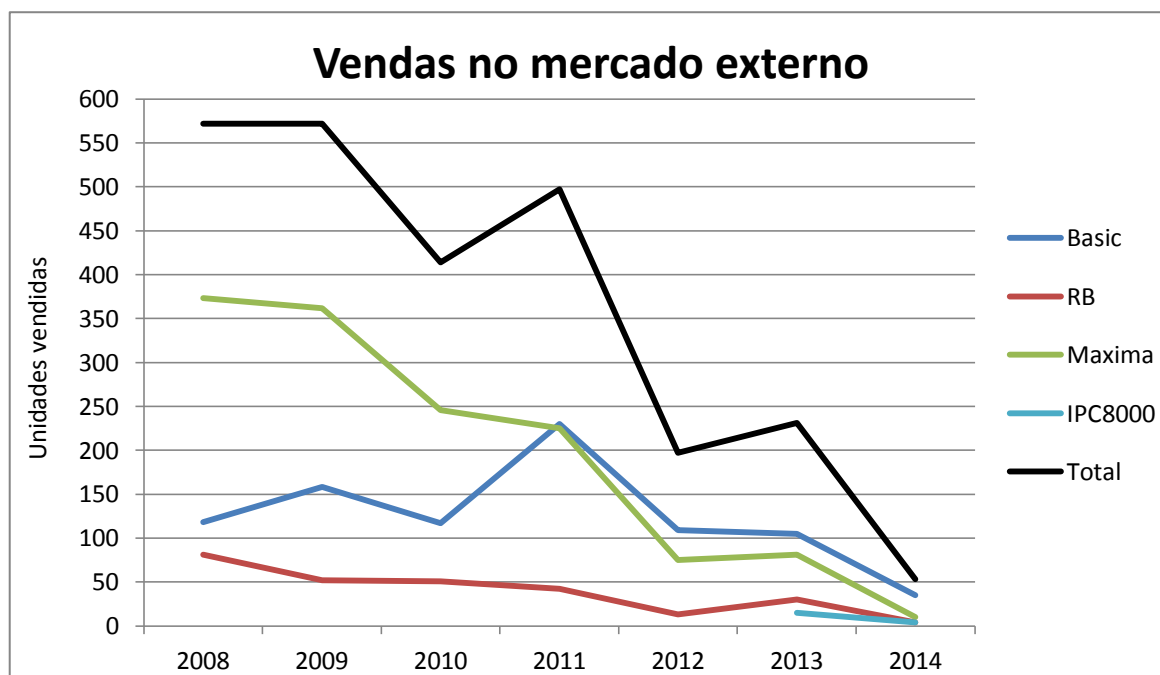
Verifica-se que a gama Maxima foi a que sofreu uma maior queda, passando de mais de 300 balanças vendidas no início do período de análise, até 10 vendas registadas no final de Maio de 2014. Por sua vez, a gama Basic iniciou a sua fase de declínio em 2011, tendo desde esse ano passado de 230 unidades vendidas para apenas 35 à data final de recolha dos dados. A gama RB apresenta vendas bastante reduzidas em relação às restantes gamas, que têm vindo a decrescer gradualmente ao longo de todo o período de análise.

A gama IPC8000 é a nova gama de produtos da IPESA, as balanças tácteis com tecnologia PC, que começaram a ser comercializadas no final de 2013. Assim, este produto encontra-se na sua fase de introdução, sendo possível verificar, tendo em conta o número de balanças vendidas das outras gamas, que a procura ainda é muito reduzida, e por isso se vão vendendo poucas unidades de cada vez.

Apesar de ser um produto novo para a empresa, não é uma inovação do ponto de vista do mercado, pois existem já produtos semelhantes fabricados pelas empresas concorrentes, pelo que as estratégias que geralmente se aplicam às inovações na fase de introdução são neste caso inválidas. Assim, a promoção das balanças IPC8000 deverá ser feita com base naquilo que lhe confere vantagem competitiva em relação aos produtos concorrentes, e não focando apenas as suas características de base.

Tratando-se de produtos com uma extensa vida útil, é compreensível que após grandes vendas se suceda um período mais negativo, no entanto, é preocupante quando o volume de vendas diminui durante bastantes anos seguidos. Assim, a empresa está a par da realidade dos ciclos de vida dos seus produtos, pelo que se está a proceder à renovação de todas as gamas de modo a se tornarem mais competitivas, e permitir contornar esta tendência negativa.

Figura 19. Vendas da IPESA no mercado externo (2008-2014) (elaboração própria)



Mercado espanhol

Em relação ao mercado espanhol, cujo gráfico se encontra na figura 20, a tendência é marcadamente negativa, seguindo a evolução do mercado até 2010, mas contrariando-a a partir de 2012, o que se deveu à perda do parceiro no país. Como já explicado anteriormente, neste mercado apenas se vendem as gamas Maxima e RB, cujos padrões de volume de vendas apresentam a mesma forma geral que para a totalidade das exportações.

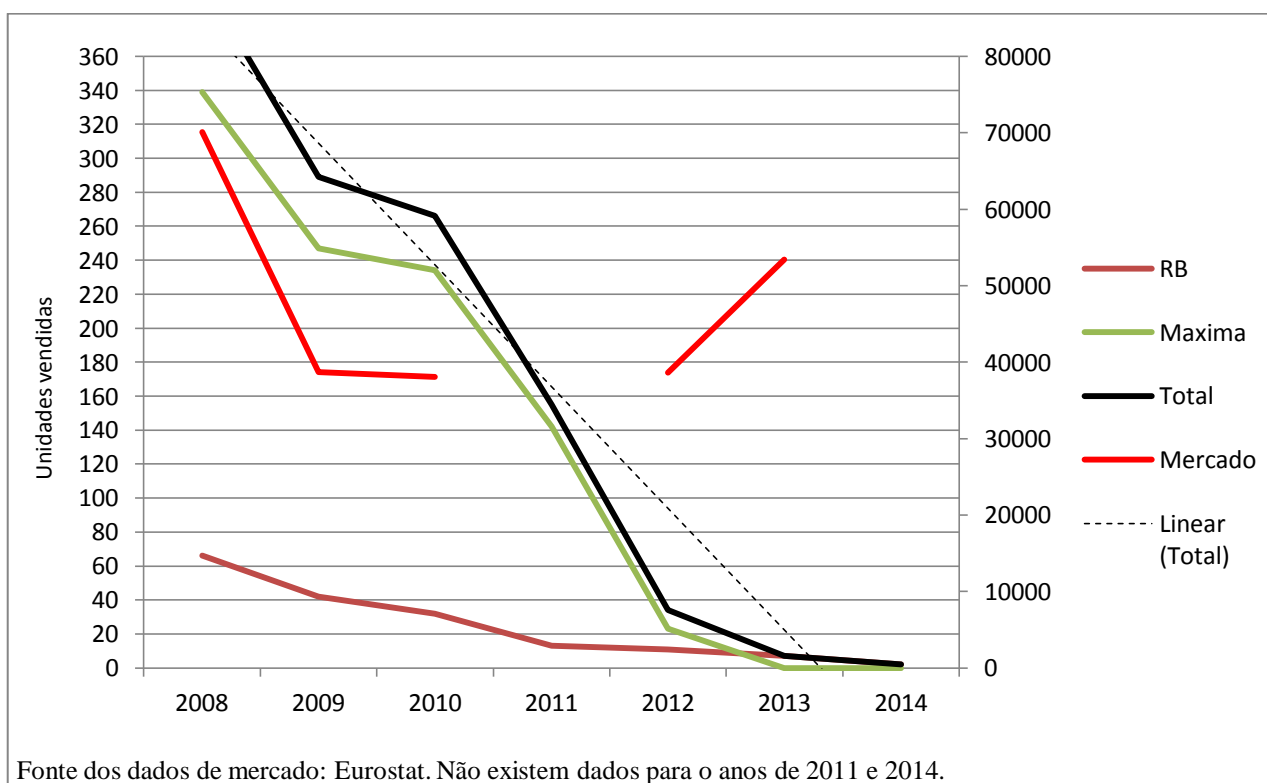
Assim, as vendas da gama Maxima situavam-se em 2008 nas 339 unidades vendidas, sendo que à data da recolha final de dados não se vendeu nenhum equipamento para Espanha, pelo que, tendo também em conta o crescimento verificado entre 2013 e 2013 no mercado, esta gama está claramente na fase de declínio. A grande quebra verificou-se de 2011 para 2012, e deveu-se à perda do cliente Dibal, que deixou de comprar à IPESA as balanças Maxima, passando a fabrica-las internamente. Atualmente, este cliente apenas adquire peças à empresa.

Nesta fase do ciclo de vida, o caminho a tomar seria abandonar os produtos, e de certa forma é o que a IPESA irá fazer, pois a nova tecnologia que está atualmente em desenvolvimento representa uma inovação disruptiva, ao ponto de se poder considerar que os anteriores produtos serão abandonados e substituídos por novas gamas.

Como visto para o mercado externo no geral, a gama RB é a menos vendida, apresentando ainda assim uma tendência decrescente, o que pode significar que esta gama está a sair da fase de maturidade e a entrar na fase de declínio, sendo que o diferencial total ao longo do período de análise é de uma redução do volume de vendas em 64 equipamentos.

Da mesma forma que no caso da Maxima, esta gama será também completamente alterada e reintroduzida no mercado, sempre que o primeiro modelo da nova gama está já disponível, a balança RB600+*tablet*, a balança multimédia concebida para ambientes industriais em que seja necessário um equipamento robusto, e para os clientes que já conhecem a gama RB mas pretendem uma balança tecnologicamente mais avançada.

Figura 20. Vendas para o mercado espanhol (2008-2014) (elaboração própria)



Mercado francês

Observando-se o gráfico (figura 21), verifica-se que as vendas da empresa demonstram ser bastante instáveis em relação ao panorama geral do mercado, que desde 2008 tem mostrado um crescimento estável¹⁷, o que indica que este mercado possui um grande grau de incerteza do ponto de vista da IPESA. Adicionalmente, a tendência geral das vendas possui uma inclinação negativa, o que contraria o já mencionado crescimento das vendas totais no mercado.

Neste mercado, desde 2011 que os produtos mais populares têm sido as balanças da gama Basic, devido aos clientes finais neste mercado serem vendedores ambulantes que preferem balanças de pequeno porte, como já mencionado anteriormente. Dado o padrão errático das vendas destes equipamentos, não é possível determinar com exatidão a fase do ciclo de vida em que se encontra, mas é possível que esteja ainda na fase de maturidade, dado que o produto já se encontra no mercado há bastante tempo, continua a ser procurado, e não apresenta ainda um decréscimo acentuado nas vendas.

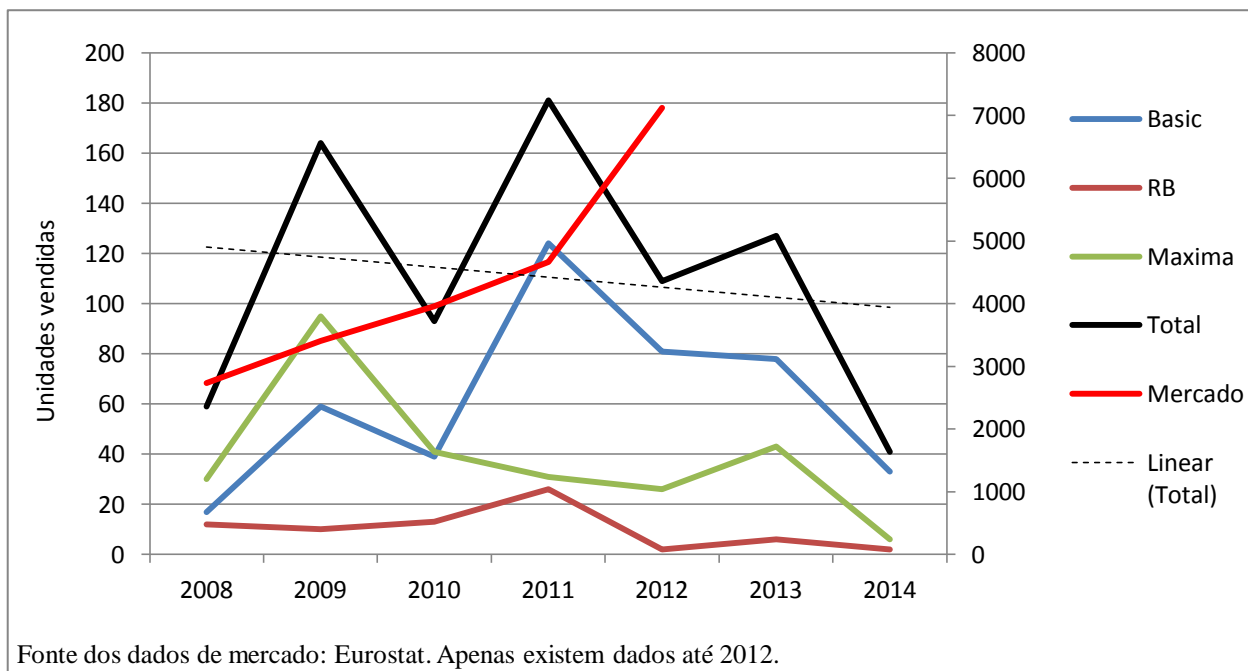
Em relação à gama Maxima, o declínio é mais notório, sendo que a pequena subida nas vendas que se verificou em 2013 se deveu à implementação da fatura simplificada nas balanças.

Por fim, mais uma vez as balanças RB são as menos procuradas, sendo que entre 2008 e 2010 as vendas se encontravam estabilizadas, baixando após terem atingido um pico em 2011, apresentando uma tendência geral negativa, pelo que se pode concluir que estará no fim da fase da maturidade.

Em suma, os produtos neste mercado encontram-se próximos da fase de declínio, ou mesmo a inicia-la. As gamas Maxima e RB não representa uma preocupação neste mercado pois não é muito procurada, pelo que a estratégia se centra na gama Basic, que tal como as outras irá ser atualizada e reintroduzida no mercado.

¹⁷ Como se verá mais à frente, esta conclusão é contrária à visão de mercado estagnado fornecida pelos distribuidores franceses. Isto pode ser devido a estes não possuírem uma perceção abrangente da totalidade do mercado.

Figura 21. Vendas para o mercado francês (2008-2014) (elaboração própria)



Mercado alemão

Tal como nos anteriores mercados, as vendas para a Alemanha apresentam uma tendência negativa relativamente acentuada, como se pode ver pelo gráfico da figura 22. Neste mercado, os produtos mais exportados são as balanças da gama Basic.

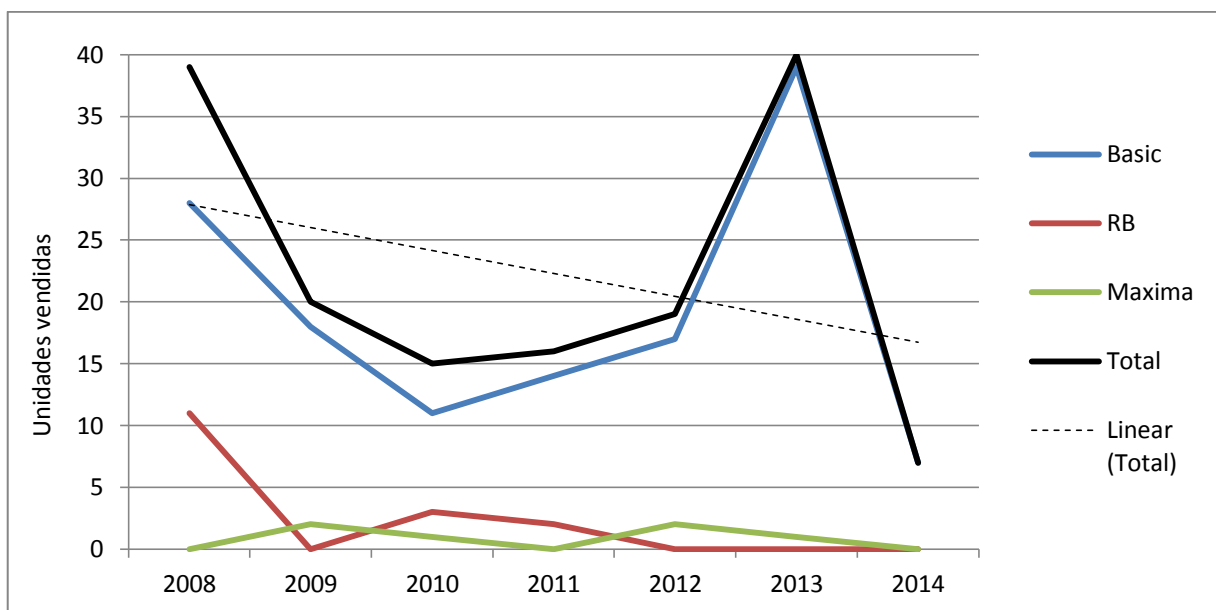
Entre 2008 e 2010, as vendas da gama Basic experimentaram um franco decréscimo, reduzindo-se de 28 equipamentos vendidos para 11. Entre 2010 e 2012 houve uma ligeira recuperação, e em 2013 atingiu-se o pico de vendas, com 39 equipamentos vendidos. Até à data da última recolha de dados, apenas foram vendidos 7 equipamentos.

Dado que em 2013 foi adquirido um grande número de equipamentos, e a IPESA apenas possui um parceiro neste país, é de esperar que no corrente ano se efetuem menos vendas deste produto. No entanto, é possível afirmar que esta gama se encontra no final da fase de maturidade, dado que a tendência geral das vendas tem já uma inclinação negativa, e é um produto que tecnologicamente vai sendo ultrapassado, pelo que deve ser abandonado e substituído por uma versão mais avançada, que permita à empresa garantir uma posição forte neste mercado de grande importância.

Quanto às gamas RB e Maxima, não enfrentam uma grande procura neste mercado, pelo que as suas vendas se mantêm relativamente constantes ao longo de todo

o período de análise, excetuando o pico de vendas de balanças RB em 2008, em que foram vendidos 11 equipamentos.

Figura 22. Vendas para o mercado alemão (2008-2014) (elaboração própria)



Mercado italiano

Repetindo a tendência verificada nos restantes mercados, também em Itália se nota uma desaceleração nas vendas de equipamentos (figura 23). Curiosamente, o comportamento das vendas para este país segue um padrão totalmente contrário ao verificado no mercado, isto é, em termos totais, a exportação para Itália apresenta uma tendência negativa, enquanto as vendas no mercado são crescentes no período de análise.

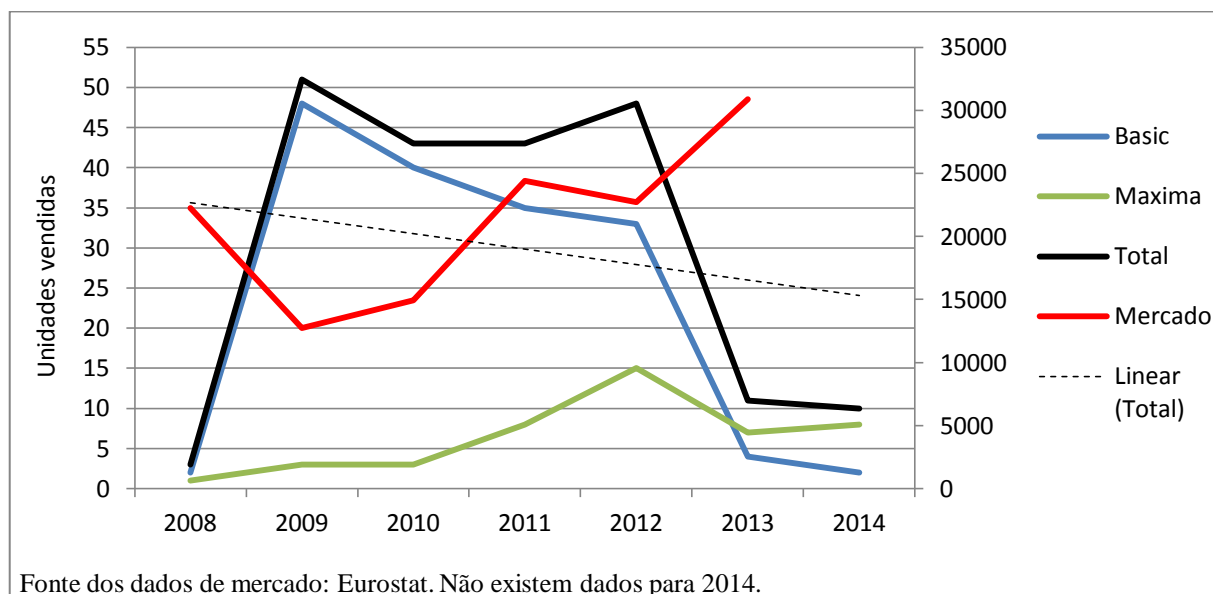
Mais uma vez, os produtos mais vendidos, até 2013, foram as balanças Basic, sendo que em 2009 chegaram a ser vendidos 48 equipamentos. No entanto, desde esse ano que as vendas têm vindo sempre a diminuir, caindo a pique entre 2012 e 2013, para um valor final de 4 equipamentos vendidos, 2 até ao final do período de análise. Esta queda deveu-se ao parceiro da IPESA no país ter, no ano de 2012, iniciado a sua própria produção de balanças, pelo que deixou permanentemente de as adquirir à empresa. Assim, conclui-se que a gama Basic está efetivamente na fase de declínio.

Por outro lado, a gama Maxima apresenta uma tendência geral positiva, apesar de se ter verificado um decréscimo entre 2012 e 2013, existe ainda a possibilidade de

aumentar as vendas destes produtos para o mercado em questão, dado que as linhas entre 2013 e 2014 demonstram que, quando interesse pela gama Basic se reduziu, pela gama Maxima aumentou. Assim, é possível concluir que, neste mercado em particular, a gama Maxima encontra-se a sair da fase de turbulência, pois a procura está a estabilizar, mas pode ainda aumentar.

Contrastando com os outros mercados, Itália é o único em que os produtos não se encontram nas fases de maturidade/declínio, pelo que se pode considerar que é aquele em que é menos urgente introduzir produtos novos: os produtos da gama Basic devem ser abandonados e substituídos, tal como nos casos anteriores, mas a gama Maxima tem ainda espaço para crescer e produzir rendimentos.

Figura 23. Vendas para o mercado italiano (2008-2014) (elaboração própria)



5.3.5. Avaliação da intensidade competitiva dos mercados

Como referido anteriormente, o modelo das cinco forças de Porter é frequentemente utilizado como medida da atratividade de um mercado aquando da aplicação da DPM (posicionamento ao longo do eixo vertical). Apesar de não ter sido possível levar a cabo uma análise das cinco forças de forma tão objetiva e quantificável quanto seria desejado, devido a restrições derivadas do grau de informação disponível e organização da empresa, efetuou-se a avaliação de cada uma das forças de uma forma

mais subjetiva, mas ainda assim útil para fornecer uma imagem do ambiente do mercado.

Dado que as forças são relativamente semelhantes para os mercados de interesse, não se justificou efetuar análises separadas, diferenciando-se os mercados apenas onde necessário.

Ameaça de novos concorrentes

Como foi já discutido anteriormente, o mercado dos produtores de balanças é muito fechado, pois não é possível a uma nova empresa estabelecer-se num mercado onde o conhecimento suficiente para fabricar produtos de qualidade que sejam aceites pelos clientes requer muitos anos de experiência, pelo que as barreiras à entrada são erguidas pela própria antiguidade, que resulta na imagem de marca, das empresas já estabelecidas.

Por esta razão, a ameaça de novos concorrentes é nula para a totalidade do mercado da pesagem.

Ameaça de produtos substitutos

As necessidades de pesagem apenas podem ser satisfeitas por balanças, pelo que não existem produtos que possam satisfazer estas necessidades com uma tecnologia diferente das balanças. Nesta aceção, esta ameaça é também inexistente.

Apenas existem produtos substitutos na medida em que a qualquer momento uma empresa rival pode lançar no mercado um produto que tenha melhor desempenho ou melhor relação qualidade-preço, e leve os clientes a deixar de adquirir produtos à IPESA para passar a adquirir produtos de uma outra marca.

Poder de negociação dos clientes(-distribuidores)

No caso do mercado externo, os clientes da IPESA são distribuidores. O setor da distribuição não possui tantas barreiras à entrada quanto o dos produtores, pois a qualquer momento um revendedor de uma empresa pode decidir vender equipamentos à sua carteira de clientes por conta própria. Desta forma, o grau de concentração dos distribuidores não é muito elevado, pois existem mais distribuidores no mercado do que produtores.

Em termos de poder de negociação, as realidades são diferentes caso se trate de empresas pequenas ou de maior dimensão. Para estas últimas, de uma forma geral e salvo situações particulares, os distribuidores não têm poder de negociação, pois em princípio os custos de transferência para o distribuidor, caso este decida exercer pressão sobre a empresa cujos produtos comercializa, serão superiores aos desta, dado que os clientes finais seguem a marca e não a loja que a vende. Adicionalmente, as empresas maiores possuem uma extensa rede de distribuição, pelo que a perda de um distribuidor não terá grande influência no índice de vendas.

Por outro lado, no caso das empresas mais pequenas, que possuem uma rede de distribuição mais restrita, os distribuidores detêm um poder de negociação tanto maior quanto for a sua contribuição para o volume de negócios da empresa. Para além disto, em mercados onde a empresa não esteja estabelecida, poderá haver uma maior dificuldade em encontrar novos distribuidores, pelo que a empresa será obrigada a sujeitar-se a condições menos favoráveis para constituir a sua rede de distribuição nesses mercados.

No caso da IPESA, sendo uma empresa pequena, os distribuidores possuem então um certo poder de negociação, pelo que a empresa tenta manter boas relações com os seus distribuidores e uma certa flexibilidade a respeito de preços, isto é, atribuir descontos maiores a distribuidores que movimentem uma quantidade mais elevada de produtos.

Devido à experiência da perda do parceiro que a IPESA tinha em Espanha, que começou a produzir internamente os equipamentos que adquiria à IPESA, e que teve um grande impacto nas vendas para esse país, sendo que atualmente as vendas de balanças para retalho para Espanha são praticamente nulas, a empresa tem procurado distribuir melhor o seu volume de negócios de exportação para que não fique dependente de um número restrito de distribuidores. Em relação a França, a IPESA possui cinco distribuidores, apesar de um deles movimentar um volume bastante superior, não existe uma dependência importante desse parceiro, pelo que no caso deste mercado o poder de negociação do cliente não é muito elevado.

Por outro lado, no caso dos mercados alemão e italiano, os clientes já possuem um poder de negociação mais elevado, dado que a IPESA possui apenas um parceiro em cada um desses mercados, e trata-se de empresas de dimensão superior, e cujo perfil de

cliente é o procurado pela IPESA e que não é fácil de encontrar. Existe então um desequilíbrio de poder a favor dos parceiros, acrescido pelo facto de serem relações que só recentemente se começaram a estreitar.

Assim, conclui-se que a o poder de negociação dos distribuidores é importante, principalmente na Alemanha e Itália, podendo constituir uma eventual ameaça.

Poder de negociação dos fornecedores

A IPESA possui fornecedores tanto de componentes da construção externa das balanças (como chapas metálicas e alumínio), como de componentes eletrónicas. Destes primeiros não existe grande dependência, na medida em que a IPESA detém a propriedade intelectual sobre os moldes a partir dos quais são produzidos os componentes, trata-se de peças pouco complexas, e o grau de concentração deste tipo de fornecedores é reduzido, pelo que o custo de transferência de fornecedores é relativamente baixo.

Por outro lado, em relação aos fornecedores de componentes eletrónicos, a situação difere, pois estes possuem um grau de concentração mais elevado, trata-se de peças mais complexas, e com cujos fornecedores a IPESA tem acordos de produção e compra personalizados, pelo que é um processo moroso e custoso para a empresa mudar de fornecedor caso os atuais exerçam pressão sobre o preço das peças.

A IPESA pretende comercializar as suas balanças de alta tecnologia nos mercados espanhol, alemão e italiano, pelo que é em relação a estes mercados que a dependência destes fornecedores se manifesta, e apesar de a IPESA possuir meios para caso seja necessário mudar de fornecedores, não é desejável que tal aconteça, pois significaria provavelmente quebras de produção.

Já relativamente ao mercado francês, em termos de curto prazo esta ameaça é pouco significativa, pois neste mercado são comercializadas as balanças mais tradicionais, em cuja produção a empresa tem uma dependência menor de fornecedores. Por outro lado, no longo prazo a empresa pretende substituir os modelos antigos pelas gamas de balanças com tecnologia atualizada, pelo que existe a possibilidade de mesmo neste mercado o poder de negociação de fornecedores se tornar mais significativo.

Intensidade competitiva

Neste meio existem muitos concorrentes com marcada presença no mercado, grande parte são líderes nos respectivos segmentos-alvo, e são empresas com já grande antiguidade no mercado e marcas muito fortes, o que confere um grau de competitividade muito elevado a esta indústria. Dado que é um produto que não permite grande diferenciação ao nível das funcionalidades, as empresas são obrigadas a apostar no desenvolvimento da tecnologia interna, isto é, na otimização dos processos que levam à execução das funções fundamentais da balança, do *design* e *software* próprio das suas balanças, pelo que ou existe um grande investimento em I&D por parte de cada empresa, ou acaba por existir uma grande competição pela mesma tecnologia.

Em relação ao contributo de cada uma das outras forças para o nível de rivalidade, viu-se que novos concorrentes e produtos substitutos não constituem ameaças, sendo que em relação a esta última apenas se terá em conta do poder de inovação dos concorrentes. Por outro lado, clientes e fornecedores já constituem fatores com que a IPESA se deve preocupar.

Sob a perspetiva dos mercados, em adição ao já mencionado, o mercado espanhol constitui um ambiente pouco atrativo, dado que a IPESA não possui nenhum distribuidor significativo de balanças eletrónicas para retalho, e o tipo de parceria que a empresa pretende é extremamente difícil de conseguir. Adicionalmente, a IPESA pretende comercializar neste mercado as suas novas balanças de gama alta, ao que está inerente a dependência dos fornecedores de componentes eletrónicos. Assim, de uma forma geral, este mercado possui um grau de atratividade relativamente baixo, no contexto deste modelo.

Por outro lado, o mercado francês é relativamente mais atrativo, pois a IPESA já possui distribuidores que disseminem os seus produtos no país, e a sua dependência de cada um não é significativa. Em relação a fornecedores, a empresa está neste mercado com balanças de menor complexidade, que atualmente não têm inerente uma grande dependência de fornecedores. Deste modo, a análise de acordo com este modelo estabelece que o mercado francês possui um grau de atratividade superior em relação ao mercado espanhol.

No mercado alemão, a IPESA está presente com balanças de menor complexidade, que atualmente não têm inerente uma grande dependência de

fornecedores, e possui um parceiro de grande dimensão e com alcance nacional. No entanto, dado que neste país a IPESA possui um único parceiro, este detém um grande poder de negociação sobre a empresa. Assim, à luz deste modelo, conclui-se que de uma forma geral este mercado é mais atrativo do que os anteriores, devido à sua dimensão e às características do cliente, mas existe a ameaça do poder de negociação do cliente-distribuidor, pelo que a única preocupação da IPESA no momento presente será gerir adequadamente esta relação.

Por fim, em relação ao mercado italiano, a ameaça relativa ao poder de negociação dos fornecedores é importante, dado que os produtos que a IPESA pretende exportar para esse mercado são de alta tecnologia, ao que acresce o poder de negociação do cliente, que é um grande importador a nível nacional, e é também o único parceiro que a empresa possui no mercado. Considerando todas as forças de Porter, este mercado tem um grau de atratividade semelhante mas inferior ao mercado alemão, pois mesmo sendo igualmente um mercado de grande dimensão, com um cliente-distribuidor de grande dimensão e com cobertura nacional, possuindo o perfil ideal que a IPESA pretende num parceiro, à ameaça do poder de negociação do cliente-distribuidor acrescenta-se a ameaça do poder de negociação dos fornecedores.

5.3.6. *Benchmarking* dos produtos de gama alta da IPESA¹⁸

As grelhas de base desta análise encontram-se, respetivamente, nos apêndices F (página 178) e G (página 183).

Gama Maxima

Esta é a gama de balanças tradicionais de grande porte, adequadas para hipermercados, supermercados, talhos ou peixarias. É um produto com já bastante antiguidade no mercado, razão pela qual a IPESA pretende renovar a gama, mantendo os aspetos com os quais os clientes já estão familiarizados, e atualizando ou adicionando outros para que os equipamentos se mantenham a par das tendências de evolução das tecnologias.

¹⁸ Nesta secção é feito o *benchmarking* sobre as características dos equipamentos, não são mencionados preços, apesar de ter sido feita essa análise na empresa, não foi permitido revelar os preços das balanças IPESA.

Tratando-se de equipamentos que são utilizados não só pela sua função de pesagem, mas também nas caixas de saída, é necessário que tenham a capacidade de imprimir tanto faturas/recibos como etiquetas. Observando a grelha de *benchmarking* em anexo, verifica-se que todas as gamas possuem os dois tipos de impressora, com as seguintes exceções: a gama Euroscale da Epelsa, que não possui impressora de etiquetas, e a gama BM1 das Balanças Marques, que não possui impressoras de todo.

A respeito de teclas de PLU¹⁹, as balanças da gama Maxima têm um número total entre 1000 a 10000, possibilitando aos clientes escolher o número de PLU's que pretendem, situando-se este intervalo no mesmo nível ou até mesmo num superior às balanças da concorrência. Este número elevado de memória para PLU's é atingido através da opção de ampliação de memória através de ETHERNET; também as balanças série M da Avery Berkel e bC Line da Mettler Toledo possuem esta opção. Trata-se de uma opção útil, pois possibilita aos clientes aumentar a capacidade de memória de PLU's da balança num momento posterior ao da compra, caso de tal necessitem, mas que não foi adotada pela maioria das empresas.

Quanto a PLU's diretos e semidirectos²⁰, de um modo geral a gama Maxima possui um número superior às restantes, exceto em relação à gama 500 da Dibal, que provavelmente possuirá um número de PLU's diretos superior, dado que o teclado é também maior (não existiam informações concretas em relação ao número de PLU's diretos). Não é considerado pela IPESA que exista necessidade de aumentar o número de PLU's diretos da gama Maxima, pois um número excessivo de PLU's levaria ao aumento das dimensões do equipamento, e retiraria à sua estética.

A questão dos vendedores diretos/indiretos²¹ não é preponderante, pois o número não difere sobremaneira de umas gamas para as outras, e o tipo de estabelecimento a que se destinam estas balanças não possui na sua generalidade um número muito elevado de diferentes utilizadores das balanças.

¹⁹ Teclas de PLU são teclas diretas às quais são associados os dados de determinado produto através do código PLU, nomeadamente preço por quantidade (kg, unidade, ...), origem, durabilidade, disponibilidade em *stock*, etc.

²⁰ Um PLU direto é um PLU cujo acesso é feito através de uma única tecla, enquanto um PLU semidirecto requer a utilização de uma combinação de duas ou três teclas. PLU's indiretos são códigos que estão memorizados na balança mas têm de ser digitados manualmente, pois não estão associados a nenhuma tecla.

²¹ Teclas que permitem alternar o vendedor que está a utilizar a balança. Vendedores diretos são selecionados utilizando uma única tecla no teclado, enquanto vendedores indiretos são selecionados utilizando uma combinação de duas teclas.

Uma característica que está a ganhar popularidade são as macros, que constituem teclas diretas para funções que anteriormente eram executadas com combinações mais extensas de teclas. Verifica-se que a Bizerba implementou esta característica na sua gama SC II, bem como a Dibal na gama 500 e Epelsa na gama Euroscale. A IPESA tem hesitado em seguir os passos destes seus concorrentes diretos, pois os seus utilizadores típicos destes equipamentos estão habituados à forma tradicional de executar as tarefas, e não demonstram muito interesse nesta nova característica.

Quanto à conectividade, a interligação entre balanças, e também a ligação a computador, adquire uma importância crescente, devido à tendência das balanças se tornarem equipamentos a serem utilizados em sistema, e não individualmente. Verifica-se que, em relação à interligação entre balanças, os equipamentos da gama Maxima permitem ligação entre 32 balanças através de RS232²² e/ou ETHERNET, que permite uma conexão mais estável e rápida; é possível que exista uma maior procura por ligações ETHERNET, pois a maior parte da concorrência optou por implementar este *interface* de serie, em vez de incluir como opção, situação que implica o pagamento de uma quantia adicional sobre o preço-base do produto. Vê-se que a tendência é para o abandono das ligações por RS232 e RS485²³ em favor de *interfaces* que também permitam a conexão a computadores, como sendo ETHERNET e *wifi*.

Assim, a ligação por *wifi* tem vindo a ganhar popularidade, com alguns concorrentes já a implementarem esta característica como opção, sendo intenção da IPESA seguir esta tendência.

Uma outra *interface*, que por sua vez facilita a ligação de/a periféricos, são as portas USB, que neste tipo de equipamentos ainda não possuem muita procura, mas que a tendência é para aumentar, como se mostra pelo facto de algumas das grandes empresas terem já instituído esta característica nos seus equipamentos, sendo também intenção da IPESA incluir esta característica na renovação de gama que decorreu.

A respeito dos visores (*displays*), não é um fator importante na escolha de um equipamento, pois de uma forma geral o cliente pode escolher o tipo de visor que mais lhe agrada depois de optar pelo modelo de balança, sendo que também nestas gamas de equipamentos o tipo de visor é semelhante. No entanto, o modelo Maxima 26 da IPESA

²² Permite ligação entre balanças, bem como a computador

²³ Apenas permite ligação entre balanças

constitui um avanço em relação aos restantes, apresentando um ecrã TFT a cores, enquanto a maioria dos concorrentes apenas possui modelos com ecrã gráfico ou de segmentos; a gama SCII também possui ecrã TFT na versão de 7'', bem como a gama Star da Dibal, mas neste caso sendo opcional.

O tipo de listagens que a balança emite está relacionado com a gestão de loja e modo fiscal (permite às balanças emitir faturas simplificadas, por exemplo), questões às quais os clientes atribuem grande importância, tanto que todas as gamas de equipamentos emitem praticamente o mesmo tipo de listagens e possuem modo fiscal.

Por fim, a questão de bateria não é importante neste tipo de equipamentos, pois são balanças de grande porte que não se destinam a venda ambulante. No entanto, pode ser importante em caso de falhas de eletricidade, pelo que grande parte dos equipamentos possui a opção de bateria.

De um modo geral, ao nível das características técnicas, a gama Maxima está ao nível dos seus maiores concorrentes, possuindo todas as características e funcionalidades mais procuradas pelo mercado, ao nível da função de pesagem.

As alterações efetuadas para renovar a gama serão ao nível da conectividade e capacidade de processamento de dados, de modo a tornar a balança mais eficiente e mais propensa a trabalhar em conjunto com computadores. Mais especificamente, será implementada a ligação *wifi* e portas USB, possivelmente ligação a leitor de código de barras (*scanner*), e também a ligação ETHERNET passará a ser de série, pois é muito procurada pelos utilizadores, e sendo uma opção tem um custo adicional sobre o preço de base do equipamento.

Gama IPC8000

Esta trata-se da gama de balanças de alta tecnologia da IPESA, a nova geração de balanças de grande porte, que da mesma forma que a gama Maxima se destina a estabelecimentos como supermercados, hotéis, talhos e peixarias.

Verificando-se a tabela de *benchmarking* em apêndice, conclui-se que todos os concorrentes principais já possuem balanças deste tipo, no entanto, pesquisa adicional revelou que grande parte dos concorrentes menores (que por essa razão não figuram na tabela) não possui gamas com este tipo de tecnologia, pelo que desde logo a IPESA se coloca num patamar superior ao apostar neste tipo de equipamentos.

Esta classe de balanças apela a um tipo de cliente mais sofisticado e complexo, pelo que o *design* se torna num fator de maior importância do que nos casos das balanças mais tradicionais. Assim, na grelha de *benchmarking* classificou-se o *design* de cada uma das gamas de balanças dos concorrentes relevantes numa escala de 1 a 10 em relação aos aspetos de estética e funcionalidade, de uma forma relativa.

As gamas XT e XM da Avery Berkel são efetivamente as balanças mais visualmente apelativas, tendo-lhes sido atribuída a classificação de 10 no aspeto estético. Em relação a estas, as balanças IPC8000 situam-se num patamar inferior, pois apesar de possuírem também um bom *design*, é mais simples e conservador do que as balanças da Avery Berkel. A gama das Balanças Marques possui um *design* virtualmente igual às IPC8000. Por sua vez, as balanças da Dibal e Epelsa são também bastante semelhantes às IPC8000, mas não tão bem conseguidas. As balanças da gama Evo da Mettler Toledo e as K-Class da Bizerba são relativamente semelhantes, modelos em que claramente foi dada prioridade à funcionalidade e não à estética, pois visualmente são bastante inferiores às restantes.

Já no aspeto funcional, acontece o inverso: as gamas da Bizerba possibilitam a máxima adaptação do produto ao local de trabalho, dada a quase total flexibilidade de conjugação de componentes (ecrãs, impressoras, *scanner* de código de barras, ...) pelo que lhes foi atribuída a pontuação máxima em termos de funcionalidade. As balanças da Mettler Toledo apresentam uma filosofia semelhante, sendo que as restantes apresentam um nível de funcionalidade semelhante entre si, mas com um menor grau de flexibilidade. Desta forma, vê-se que existe um certo *trade-off* entre estética e funcionalidade, sendo que a vantagem advém de conseguir um ponto de equilíbrio entre estas duas dimensões.

A questão das impressoras é também muito importante, pois para este tipo de balanças, que podem ser utilizadas só pela função da pesagem ou também como caixa registadora, é exigido que consigam imprimir tanto recibos/faturas como etiquetas. Desta forma, verifica-se que praticamente todas possuem ambos os tipos de impressão de série, sendo que a maior variação se verifica ao nível da impressora: as IPC8000 já possuem de série uma impressora que incorpora os dois tipos de impressão, enquanto as restantes ou possuem duas impressoras distintas, ou o equipamento integrado é opcional. Esta última questão pode ser considerada uma desvantagem, pois de um modo

geral as características opcionais representam um custo adicional sobre o preço de base para os clientes.

A impressora *linerless* é uma inovação relativamente recente, pelo que se verifica que apenas as maiores empresas a têm implementado, e consiste numa impressora que imprime etiquetas já prontas a colar, sem a película que tipicamente cobre a parte inferior da etiqueta.

Já em termos de ecrãs, ou *displays*, estes não constituem uma característica preponderante na decisão de compra, sendo que de uma forma geral todos são baseados na mesma tecnologia, e as dimensões não variam muito.

As características respeitantes ao processador, memória e sistema operativo também não são de grande importância na escolha de uma balança, a não ser para um tipo de cliente com maiores conhecimentos de informática, ou com forte preferência por um determinado sistema operativo, pois são estas características que efetivamente aproximam as balanças dos computadores.

Por outro lado, em relação ao *software* que efetivamente faz a balança desempenhar as suas funções, este pode ser da própria empresa ou da escolha do cliente, vendo-se então que todas as empresas, com exceção da Mettler Toledo e Balanças Marques, implementam os *softwares* próprios nas balanças e, adicionalmente, a IPESA, Avery Berkel, Bizerba e Epelsa fornecem a opção de o cliente utilizar o seu próprio *software*, o que confere grande flexibilidade aos equipamentos e é considerado uma grande vantagem. Por sua vez, a Mettler Toledo, na gama UC Evo Max VCO, e as Balanças Marques apenas comercializam as respetivas gamas com o *software* do cliente.

Relativamente aos *interfaces*, isto é, os modos de conectividade das balanças, vê-se que as IPC8000 apenas incorporam as portas consideradas mais importantes para este tipo de tecnologia, nomeadamente portas USB, ETHERNET e de conexão a teclado, tendo-se descartado as portas RS232 e RS485. A maioria dos concorrentes fez o contrário: não implementou nos seus equipamentos a porta PS2 para teclado, mas manteve as formas de conectividade mais tradicionais, com a exceção da Dibal e Epelsa que oferecem equipamentos com todos estes tipos de conexão. Efetivamente, a melhor opção será sempre disponibilizar aos clientes o maior número de possibilidades de conexão entre equipamentos e periféricos, mas é claro que com o avançar da tecnologia

algumas vão caindo em desuso, pelo que deixa de ser útil incorpora-los nos equipamentos.

Especificamente em relação à conexão de periféricos às balanças, verifica-se que apenas as gamas da Dibal e Epelsa possuem conexão a *scanner*. Tratando-se ambas de empresas espanholas, pode-se concluir que esta característica é muito apreciada pelo mercado espanhol, mas terá caído em desuso nos restantes mercados, dado que da progressão de modelos anteriores para os mais atuais se deixou de incluir esta característica.

Uma característica à qual os clientes atribuem grande importância é a possibilidade de ligação a uma gaveta de dinheiro ou caixa registadora, pois isso significa que a balança tem a capacidade de emitir faturas e diversas listagens, como por exemplo de grandes totais (parcial e geral), de vendas por grupos de IVA, por família de produto, por vendedor, entre outros. Nos equipamentos IPC8000 da IPESA, e na maioria dos equipamentos da concorrência, esta é uma característica que já vem de serie, com a exceção das gamas XM e XT da Avery Berkel, que não possuem esta característica de todo, e das gamas K-Class (Bizerba) e CS-1000 (Dibal), que fornecem esta funcionalidade como opção.

Por fim, a questão do *wifi*, que também é uma forma de interligar balanças entre si, é cada vez mais valorizada pelos clientes, pois permite também a ligação dos equipamentos à *internet*. Como se pode verificar na grelha, apenas as gamas UC Evo line Star da Mettler Toledo e BM5 das Balanças Marques não possuem esta característica, nem sequer como opção, o que no caso das Balanças Marques, por ser uma empresa de menor dimensão, pode ser um ponto bastante negativo. As restantes possuem a ligação *wifi* como opção, sendo que a IPESA é a única que a inclui de origem no produto.

No longo prazo, pode-se concluir que possíveis alterações a serem efetuadas nesta gama serão ao nível da melhoria do *design*, para tornar a balança mais visualmente apelativa, e aperfeiçoamento da tecnologia, nomeadamente implementação da impressora *linerless* e melhoria da conectividade do equipamento a periféricos. Adicionalmente, também serão realizadas alterações ao nível do *software*, de modo a corrigir possíveis falhas e a mantê-lo sempre atualizado.

5.3.7. Análise SWOT da IPESA

Forças

A IPESA considera que as suas principais forças são a tradição de produto, que advém da antiguidade da empresa no mercado nacional e à qual desde sempre estão associados produtos de qualidade superior a preços acessíveis; a sua imagem de marca, que é sinónimo de qualidade, fiabilidade e confiança; o seu poder de adaptação a todas as situações de mercado; a capacidade de resposta rápida às necessidades dos clientes, tanto ao nível dos prazos de entrega de encomendas como de reparação/manutenção dos equipamentos; a flexibilidade que proporcionam ao cliente na escolha das características dos produtos.

A sua situação financeira, bem como a qualidade dos recursos humanos, são também fatores que atuam como forças para a empresa: a estabilidade financeira permite à IPESA efetuar investimentos constantes, por exemplo, em I&D e infraestruturas; a equipa técnica, de laboratório e de I&D possui bastantes anos de experiência profissional, tanto no mercado geral como na IPESA em particular. Ainda assim, a empresa oferece formação regular ao seu pessoal, de modo a que estes tenham sempre conhecimentos atualizados e possam contribuir para a melhoria contínua da empresa, apostando também na contratação de pessoal novo para que haja uma renovação constante de ideias.

A empresa possui um laboratório próprio e um departamento de I&D, onde são geradas grande parte das inovações e melhorias que os seus produtos apresentam, sendo que aposta constantemente no desenvolvimento de novos produtos através de inovação tecnológica, tendo sempre em conta as sugestões dos seus clientes. Isto contribui para fortalecer a sua posição tanto no mercado interno como externo, para além de que torna a empresa bastante independente de fornecedores de tecnologia.

Por fim, um outro fator que a IPESA considera uma força é a sua rede de distribuição, que se estende por vários países e permite que os seus produtos tenham um grande alcance a nível não só europeu, mas também global.

Fraquezas

Porventura a fraqueza que mais se notou na IPESA é a falta de formalização e planeamento adequados: existem objetivos de longo e de curto prazo, mas por vezes não existe uma ligação lógica entre todos, nem são comunicados da forma mais eficiente ao pessoal, o que gera falhas no cumprimento de tarefas e prazos; os objetivos de curto prazo, quando não cumpridos, transitam sucessivamente para o ano seguinte sem que sejam feitas alterações de maior às estratégias que devem ser utilizadas. Por outras palavras, esta empresa não dá a importância que deveria ao planeamento estratégico:

- Existe um grande grau de informalidade
- Fraca gestão de prioridades, nomeadamente, a empresa atribui maior importância a mercados que não oferecem grande potencial de crescimento
- Deficiências na definição de objetivos, na medida em que estes não são definidos de forma quantificável e que permita a correta avaliação do desempenho da empresa, o que por sua vez leva a uma grande dificuldade na definição de estratégias adequadas

Existem também fraquezas inerentes ao facto de esta se tratar de uma pequena empresa:

- Não existem meios de recolha de informação sistematizados quanto ao mercado e concorrência, o que leva a que a empresa não tenha noção da realidade do ambiente em que se insere
- Ineficiências na produção, devido a atrasos de fornecedores e à elevada carga de trabalho, o que gera desmotivação do pessoal
- Desvantagem-custo, relacionada com as ineficiências na produção, mas também no facto de a filosofia de produto da IPESA não permitir produção em massa
- Tanto a comunicação interna como externa é ineficiente: internamente, existem muitas falhas de comunicação entre o pessoal que levam a situações de atrito, e externamente existe uma grande dificuldade em transmitir aos potenciais clientes todos os benefícios e qualidade que a IPESA é capaz de proporcionar
- Apesar de a empresa dar formações ao seu pessoal, estas não são suficientes
- Grande orientação para o produto, isto é, dá-se grande importância aos aspetos técnicos do negócio, e menos à promoção dos produtos como soluções a

problemas. Esta falta de orientação-mercado pode representar uma grave ameaça para o futuro da empresa.

Oportunidades

Desde logo, o processo de abertura dos mercados resultante da globalização representa uma grande oportunidade para todas as empresas, na medida em que permite um maior acesso a clientes e fornecedores, o que por si só cria um grande leque de oportunidades.

O crescente progresso tecnológico e a criação de nova legislação em certos países, nomeadamente a implementação da fatura simplificada, representam oportunidades na medida em que possibilitam a introdução de melhorias nos produtos, e até mesmo a criação de inovações.

Desta forma, a IPESA está atualmente a levar a cabo um projeto de internacionalização, pretendendo entrar em novos mercados com os novos produtos inovadores que está a desenvolver. O processo de internacionalização será também uma forma de a empresa melhorar a sua comunicação com o exterior, nomeadamente ao nível da promoção do produto e da própria empresa. Com este intuito, procederam à reconstrução do *website* e da página de *Facebook* de modo a torna-los mais úteis e apelativos, e à elaboração de novos catálogos de produto.

Internamente, para que todo o pessoal possa acompanhar este processo de internacionalização, uma estratégia recomendada seria desenvolver formações em línguas estrangeiras, bem como em questões de *marketing* e estratégia, e nas especificidades de cada mercado de interesse.

Nesta indústria, o mercado dos distribuidores/revendedores tem poucas barreiras à entrada, pois as empresas produtoras estão sempre à procura de expandir a sua rede de distribuição, e a qualquer momento um comercial de uma dessas empresas pode decidir comercializar produtos de forma independente. Dado que a IPESA lida maioritariamente com distribuidores no mercado externo, isto representa uma oportunidade para expandir a sua rede de distribuição, utilizando estudos de mercado para averiguar o estado do mercado da distribuição.

Por outro lado, as relações de proximidade com os distribuidores constituem também uma oportunidade, nomeadamente para a IPESA fortalecer a sua posição em

certos mercados, cultivando essas relações para que possa obter informações do mercado junto dos seus parceiros, e também para aumentar o volume de exportações.

Ameaças

A ameaça mais premente à qual todas as empresas têm estado sujeitas desde há uns anos a esta parte é a recessão económica, que por sua vez conduziu à estagnação dos mercados. Esta situação tem causado perda de clientes no mercado interno e dificuldade de penetração dos mercados externos, dado que o mercado da paisagem é muito sensível aos ciclos económicos.

Como agravante, existe um grande número de concorrentes no mercado, que detêm vantagem-custo e uma imagem de marca muito forte, tornando os mercados ainda mais difíceis de penetrar e o ambiente competitivo muito agressivo. Adicionalmente, apesar de não ser uma ameaça de grande importância, existe concorrência chinesa com produtos a preços consideravelmente mais baixos (e qualidade também mais reduzida), que efetivamente retira alguma procura às restantes empresas.

Para ultrapassar estas ameaças, bem como as fraquezas já discutidas, a IPESA terá forçosamente de adquirir uma maior orientação para a estratégia e planeamento organizado, sob pena de não conseguir garantir a sua subsistência no futuro, melhorando também as suas formas de comunicação internas, nomeadamente instituindo comunicação mais pessoal e menos através de avisos afixados ou memorandos.

Assim, a empresa deveria também apostar na criação de um sistema de informação, nomeadamente investindo mais em estudos de mercado visando investigar a concorrência no mercado, a oferta e procura, e todos os aspetos tidos como relevantes, utilizando os seus recursos (humanos) internos, ou recorrendo a terceiros.

É também necessário ter um maior cuidado na seleção dos mercados, optando por mercados que estejam em crescimento e abandonando os que estão estagnados, por exemplo seguindo clientes de maior dimensão que pretendam expandir-se para outros países, utilizando-os como modo de entrada nos mercados. Isto contribuirá também para desenvolver a imagem de marca da IPESA.

Por fim, para combater as ineficiências na produção, seria desejável mudar de fornecedores onde necessário, recorrer a *outsourcing* para aliviar a carga de trabalho da produção, e instituir um sistema de incentivos através de prémios de produção, de modo a criar uma força de trabalho mais satisfeita e motivada.

O quadro-síntese desta análise encontra-se no apêndice H (página 187).

5.3.8. Análise SWOT da IPESA no mercado espanhol²⁴

Forças

Tal como mencionado na análise SWOT da IPESA, algumas das grandes forças desta marca são todas as características que os consumidores lhe associam, isto é, a qualidade que sabem que os produtos vão ter, fiabilidade e confiança, e a boa relação qualidade-preço.

Uma outra força neste mercado é a marca Micra, com que a empresa Campesa S.A. comercializava os seus produtos em Espanha, e que foi adquirida pela IPESA. Esta marca já possui um grande reconhecimento e boa reputação no país, existindo ainda clientes finais que utilizam os produtos da antiga empresa, sendo que a IPESA pretende então utilizar a sua reputação como base para a implantação da sua marca própria Ruby. Adicionalmente, a associação à Campesa S.A. representa uma outra vantagem em termos de contactos, que estão agora na posse da IPESA e podem por ela ser utilizados na prossecução das suas estratégias.

Neste mercado, a empresa pretende entrar com produtos novos, começando pelas balanças de alta tecnologia IPC8000 e RB600+*tablet*, que são produtos baseados em tecnologia computacional, desenvolvida pela própria empresa, ideais para integração em sistemas informáticos e que cada vez mais se operam como computadores, enquanto as restantes gamas de produtos inovadores é desenvolvida.

A IPESA acredita que estes produtos serão muito bem recebidos no mercado espanhol, dado que o mercado para produtos de alta tecnologia ainda não está estagnado, e devido também ao seu grande grau de adaptabilidade, que permite aos clientes escolherem grande parte das funcionalidades que pretendem, incluindo o

²⁴ Nesta e nas análises SWOT seguintes achou-se pertinente referir apenas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; as estratégias serão discutidas na secção respetiva. Para efeitos de síntese, as matrizes SWOT que se encontram nos apêndices incluem já as estratégias.

software com o qual a balança funcionará, que pode ser aquele desenvolvido pela empresa ou um outro da preferência do cliente. O facto de estes produtos possuírem a língua espanhola implementada constitui também uma força.

Por fim, uma outra grande força da IPESA é o desenvolvimento de novos produtos, que como já foi mencionado irá trazer um conjunto de novas vantagens que contribuirão para melhorar/solidificar a posição da empresa em todos os mercados/segmentos.

Fraquezas

Como demonstrado pela análise dos ciclos de vida dos produtos, um grande fraqueza presente em quase todos os segmentos é o declínio dos produtos, que na sua maioria se encontram em fim de vida.

A IPESA possui onze distribuidores em Espanha, no entanto, estes adquirem maioritariamente produtos industriais (básculas, plataformas de pesagem, ...) ou peças, sendo que pontualmente adquirem balanças eletrónicas para retalho, mas numa quantidade desprezável, pelo que se considera que a empresa não possui nenhum distribuidor de balanças em Espanha; por outro lado, devido à presença passada da empresa Campesa S.A. neste mercado, atualmente ainda existem equipamentos de pesagem seus em utilização, pelo que existe realmente espaço para a IPESA introduzir os seus próprios produtos, apoiando-se na reputação e imagem da Campesa S.A.. Por tudo isto, a IPESA considera que o mercado espanhol não está explorado de acordo com o seu potencial.

Uma outra grande fraqueza da IPESA é não possuir todas as informações relevantes sobre o mercado; como já mencionado antes, não é efetuada na empresa nenhum tipo de pesquisa de mercado para haver uma noção mais precisa do seu potencial, do estado e evolução da procura, e da movimentação dos concorrentes, sendo que toda a informação é obtida através dos seus parceiros.

Finalmente, dado que a entrada no segmento vai ser com produtos inovadores, nesta fase ainda existe ineficiência na produção destas balanças, bem como desvantagem-custo, que apesar de existir na produção de todos os produtos é mais pronunciada nestes, devido a tratar-se de uma tecnologia nova que ainda não é

dominada, e atrasos no fornecimento de partes, o que por sua vez gera atrasos nas encomendas, pondo a reputação da IPESA em causa.

Oportunidades

Neste país, a IPESA pretende numa fase inicial focar as regiões da Galiza e Catalunha, de modo a tirar partido das seguintes oportunidades: são regiões onde os produtos da empresa são bem aceites, e a empresa que anteriormente detinha a marca Micra era catalã. Para além disto, estas duas regiões são geograficamente próximas de Portugal, o que permite à IPESA estabelecer prazos de entrega de encomendas mais reduzidos.

Como já mencionado, apesar de forte queda nas vendas em consequência da crise económica, tem-se verificado uma recuperação do mercado em anos recentes, ao que se acrescenta o facto de que neste país o mercado para as balanças de gama alta encontra-se ainda em crescimento, e de se tratar de um mercado de grande dimensão, pelo que se trata de uma aposta relativamente segura para a IPESA. Adicionalmente, o sector da distribuição apresenta poucas barreiras à entrada de novos *players*, o que aumenta a probabilidade de a empresa conseguir encontrar distribuidores com o perfil pretendido.

Uma última grande oportunidade foi a feira Alimentária 2014, que se realizou em Abril de 2014 em Barcelona, e na qual a IPESA participou ao longo de toda a duração da feira²⁵, com os objetivos principais de dar a conhecer os seus produtos e estabelecer contactos para potenciais parcerias. A participação em feiras constitui uma importante estratégia de promoção e construção de redes de contactos, tanto com distribuidores como com clientes finais, bem como de estreitamento de relações com atuais clientes.

Ameaças

Desde logo, uma grande ameaça é a crise económica que se vive em Espanha, que retirou grande poder de compra a todos os consumidores e por isso afetou gravemente o sector da pesagem a retalho.

²⁵ O processo de acompanhamento da feira encontra-se na secção 6.3.5., página 143)

Tratando-se de um fabricante português, apesar de ser bem aceite nas regiões já mencionadas, a discriminação cultural poderá ser uma ameaça se a IPESA pretender expandir-se para outras regiões do país. Para além disto, existe grande rivalidade mesmo entre as diversas regiões espanholas, o que constitui um grande obstáculo à penetração deste mercado a nível nacional.

A IPESA pretende encontrar um tipo de parceiro com características específicas, nomeadamente uma entidade que sirva de intermediário entre a empresa e uma carteira de revendedores a nível nacional, que possua capacidade para adquirir grandes quantidades de produto de modo a poder vendê-las a um preço mais baixo, e que possua um elevado conhecimento de mercado e capacidade técnica. Apesar de o mercado da distribuição ser dinâmico, é extremamente difícil encontrar parceiros que reúnam estas características, o que mais uma vez constitui uma ameaça à entrada da IPESA no mercado espanhol de balanças eletrónicas para retalho.

Como já mencionado, o mercado externo encontra-se de uma forma global saturado, existindo muitas empresas no mercado e havendo pouco espaço para maior penetração, o que leva a um nível de competitividade muito elevado. Adicionalmente, no mercado espanhol encontra-se a empresa Dibal, que detém a marca Dina, uma marca que também pertencia à empresa Campesa mas foi adquirida pela Dibal para ser comercializada em Espanha. Esta é uma ameaça para a IPESA, pois a Dibal é um concorrente de maior dimensão, a marca Dina é mais conhecida do que a marca Micra, pelo que pode ser preferida em relação à IPESA pelos clientes espanhóis por se tratar de uma empresa nacional, com uma marca também já sua conhecida; os entraves legais inerentes à divisão do património da Campesa S.A. entre a IPESA e a Dibal constituem também uma grande ameaça neste mercado.

Por fim, a IPESA deseja entrar neste mercado com os seus produtos novos, pelo que está sujeita a todas as fraquezas já mencionadas inerentes a este facto, bem como ao poder de negociação dos fornecedores de componentes eletrónicas para esses produtos, ao que se adiciona a elevada taxa de saturação do mercado, o que agrava muito a intensidade competitiva.

O quadro-síntese desta análise encontra-se no apêndice I (página 188).

5.3.9. Análise SWOT da IPESA no mercado francês

Forças

Da mesma forma que no caso do mercado espanhol, algumas das grandes forças da IPESA neste mercado são a imagem das suas marcas, Ruby e Dina, às quais os consumidores associam a qualidade dos produtos, fiabilidade e confiança, e que é reforçada pela associação à Campesa S.A. (marca Dina), através da qual a IPESA entrou no mercado francês, bem como a relação qualidade-preço da qual podem usufruir ao adquirirem produtos dessas marcas. Adicionalmente, os clientes franceses dão muita importância a que a sua língua materna esteja implementada nos produtos, o que acontece nas balanças IPESA, pelo que isto constitui uma força neste segmento.

Em França, os clientes finais são distintos daqueles no mercado espanhol, sendo que estes dão preferência a equipamentos de menor porte, que permitam uma maior mobilidade e autonomia, pelo que para responder a estas necessidades a IPESA está presente neste mercado com as balanças da gama Basic. Por outro lado, também são exportadas bastantes balanças Maxima para este país, pelo que se pode concluir que neste segmento também existem clientes finais com lojas de comércio de alimentos a retalho.

Uma outra grande força da IPESA é o desenvolvimento de novos produtos, que como já foi mencionado irá trazer um conjunto de novas vantagens que contribuirão para melhorar/solidificar a posição da empresa em todos os mercados/segmentos.

Para fazer chegar os seus produtos aos clientes finais, a IPESA possui no mercado francês cinco distribuidores, que vendem produtos com marca Dina ou Ruby, com os quais possui relações de grande proximidade, o que constitui uma grande força para a empresa neste mercado. Dentro destes cinco, a AAPESAGE é um grande importador com alcance nacional, e os restantes quatro são distribuidores regionais, pelo que a estratégia da IPESA irá diferir entre os dois tipos de distribuidores, nomeadamente ao nível da estratégia de marca, como se verá mais à frente.

Fraquezas

Como demonstrado pela análise dos ciclos de vida dos produtos, um grande fraqueza presente em quase todos os segmentos é o declínio dos produtos, que na sua maioria se encontram em fim de vida. A isto acresce a posição competitiva menos forte da empresa em relação aos seus concorrentes.

Como já foi discutido, uma grande fraqueza da IPESA é não possuir um sistema de informação do mercado formalizado: como já mencionado antes, não é efetuada na empresa nenhum tipo de pesquisa de mercado para haver uma noção do seu potencial, do estado e evolução da procura, e da movimentação dos concorrentes, sendo que todas as informações provêm do *feedback* dos parceiros.

Em todos os mercados, uma fraqueza da IPESA em relação aos concorrentes é a desvantagem-custo na produção.

Uma outra fraqueza é não existir exclusividade com nenhum dos distribuidores, assim como a dificuldade de implementação da estratégia, que se irá discutir na secção relativa ao assunto.

Oportunidades

Tal como no mercado espanhol, uma oportunidade deste mercado é a sua proximidade geográfica, que permite à IPESA os curtos tempos de resposta a encomendas dos seus clientes.

O crescimento que se tem verificado no mercado já desde 2009, apesar da crise económica, constitui também uma oportunidade, mostrando que este é um mercado com grande capacidade de recuperação de choques.

Como em todo o mercado da pesagem, em França o sector da distribuição tem poucas barreiras à entrada, o que constitui uma oportunidade para a IPESA caso decida estabelecer contactos com novos distribuidores, que estejam mais recetivos a uma relação de exclusividade.

Por último, a relação de proximidade que a IPESA tem com os seus distribuidores constitui uma oportunidade, nomeadamente ao nível da pesquisa de mercado.

Ameaças

Tal como no mercado espanhol, uma grande ameaça é a crise económica que se viveu em França, que teve um grande impacto no sector da pesagem para retalho, sendo que os distribuidores têm a percepção de um mercado estagnado.

Uma outra ameaça é a elevada taxa de saturação do mercado, o que agrava muito a intensidade competitiva.

Os quadros-síntese desta análise encontram-se nos apêndices J (página 189) e K (página 190).

5.3.10. Análise SWOT da IPESA no mercado alemão

Forças

Tal como mencionado na análise SWOT da IPESA, uma grande força da empresa é a sua reputação, à qual os consumidores associam características como qualidade, fiabilidade e confiança, acompanhadas de um preço competitivo. A tudo isto acresce a associação à Campesa S.A., que também já era conhecida no mercado alemão, pelo que esta reputação reforça a boa imagem da IPESA na Alemanha. Para além disto, os clientes alemães dão muita importância a que a sua língua materna esteja implementada nos produtos, o que acontece nas balanças IPESA, pelo que isto constitui uma força neste segmento.

Tal como em todos os outros mercados em que se encontra, a IPESA consegue adaptar a sua oferta às exigências dos clientes finais que se lá encontram; neste caso, a empresa consegue isto exportando os produtos da gama Basic.

Uma outra grande força da IPESA é o desenvolvimento de novos produtos, que como já foi mencionado irá trazer um conjunto de novas vantagens que contribuirão para melhorar/solidificar a posição da empresa em todos os mercados/segmentos.

Por último, uma importante força da IPESA neste mercado é a parceria que possui com a Best Technologies, um grande importador que dissemina os produtos IPESA por toda a Alemanha, e com a qual tem vindo a estreitar relações.

Fraquezas

Como demonstrado pela análise dos ciclos de vida dos produtos, um grande fraqueza presente em quase todos os segmentos é o declínio dos produtos, que na sua maioria se encontram em fim de vida. A isto acresce a posição competitiva menos forte da empresa em relação aos seus concorrentes.

Como já foi discutido, uma grande fraqueza da IPESA é não possuir um sistema de informação do mercado formalizado: como já mencionado antes, não é efetuada na empresa nenhum tipo de pesquisa de mercado para haver uma noção do seu potencial, do estado e evolução da procura, e da movimentação dos concorrentes; toda a informação é recolhida informalmente junto dos distribuidores.

Em todos os mercados, uma fraqueza da IPESA em relação aos concorrentes é a desvantagem-custo na produção.

Uma outra fraqueza é não existir exclusividade com o seu parceiro importador, acrescida de o peso dos produtos IPESA na sua oferta ser reduzido. Para além disto, a empresa não possui nenhuma das suas marcas próprias implantada no mercado.

Oportunidades

Tal como nos dois mercados anteriores, uma oportunidade aproveitada pela IPESA é a proximidade geográfica, que lhe permite cumprir com tempos curtos de entrega de encomendas.

Uma outra oportunidade é a robustez da economia alemã, que foi a que mais resistiu à crise económica europeia que se tem feito sentir desde há alguns anos. Este facto é muito importante no sector da pesagem, dada a sua sensibilidade às flutuações do ciclo económico.

Também a dimensão do mercado alemão é uma oportunidade a aproveitar pela empresa: o número de equipamentos instalados, bem como a dimensão da população, levam a IPESA a crer que este mercado oferece grande potencial para esta se desenvolver. A falta de barreiras à entrada no sector da distribuição acrescenta ainda a este ambiente mais propício a uma penetração bem-sucedida deste mercado.

Como em todo o mercado da pesagem, também na Alemanha o sector da distribuição tem poucas barreiras à entrada, o que constitui uma oportunidade para a

IPESA caso decida estabelecer contactos com novos distribuidores, que estejam mais recetivos a uma relação de exclusividade.

Por último, a relação de proximidade que a IPESA tem com o seu parceiro constitui uma oportunidade, nomeadamente ao nível da pesquisa de mercado.

Ameaças

Tal como nos anteriores mercados, uma grande ameaça é a intensidade competitiva, que neste caso não advém tanto do nível de saturação do mercado, dada a sua dimensão, mas sim da força das empresas nele presentes, e das características do próprio mercado: o mercado de produtos tecnológicos alemão tem uma grande reputação a nível mundial e está muito desenvolvido, pelo que é extremamente benéfico para a imagem de marca de uma empresa conseguir estabelecer-se e ter sucesso neste mercado. Desta forma, este facto pode ser entendido tanto como ameaça e como oportunidade, no entanto, dadas as circunstâncias da IPESA, neste momento representará mais uma ameaça.

Uma outra ameaça é o desequilíbrio de poder na relação que a IPESA tem com o seu parceiro, que, por ser o único que a empresa tem no mercado e por possuir o perfil de distribuidor ideal, possui um grande poder de negociação sobre a IPESA. Isto pode ser desvantajoso na medida em que a Best Technologies pode impor condições desfavoráveis à IPESA, que esta terá de cumprir de modo a manter a relação.

O quadro-síntese desta análise encontra-se no apêndice L (página 191).

5.3.11. Análise SWOT da IPESA no mercado italiano

Forças

Tal como mencionado nas anteriores análises SWOT, uma grande força da empresa é a sua reputação, à qual os consumidores associam características como qualidade, fiabilidade e confiança, acompanhadas de um preço competitivo. A tudo isto acresce a associação à Campesa S.A., que também já era conhecida no mercado italiano, pelo que esta reputação reforça a boa imagem da IPESA em Itália.

Neste mercado, a empresa está atualmente presente com os seus produtos de gama alta, as balanças Maxima, pretendendo introduzir a nova gama, começando pelas

balanças de alta tecnologia IPC8000 e RB600+*tablet*, que são produtos baseados em tecnologia computacional, desenvolvida pela própria empresa, ideais para integração em sistemas informáticos e que cada vez mais se operam como computadores, enquanto a restante gama de produtos inovadores é desenvolvida.

A IPESA acredita que estes produtos constituem uma força devido às suas características distintivas, como sendo seu grande grau de adaptabilidade, que permite aos clientes escolherem grande parte das funcionalidades que pretendem, incluindo o *software* com o qual a balança funcionará, que pode ser aquele desenvolvido pela empresa ou um outro da preferência do cliente.

Uma outra grande força da IPESA é o desenvolvimento de novos produtos, que como já foi mencionado irá trazer um conjunto de novas vantagens que contribuirão para melhorar/solidificar a posição da empresa em todos os mercados/segmentos.

Por último, uma importante força da IPESA neste mercado é a parceria que possui com a empresa Spes, um grande importador que dissemina os produtos IPESA por toda a Itália, e com a qual tem vindo a estreitar relações.

Fraquezas

Tal como nos anteriores segmentos, uma grande fraqueza da empresa é a desaceleração das vendas neste mercado: apesar de as vendas da gama Maxima terem experimentado uma tímida recuperação e tendência geral positiva, o total de vendas verifica uma tendência linear negativa. A isto acresce a posição competitiva menos forte da empresa em relação aos seus concorrentes.

Como já foi discutido, uma grande fraqueza da IPESA é não possuir um sistema de informação do mercado formalizado: como já mencionado antes, não é efetuada na empresa nenhum tipo de pesquisa de mercado para haver uma noção do seu potencial, do estado e evolução da procura, e da movimentação dos concorrentes, sendo que todas as informações provêm do *feedback* dos parceiros.

Dado que a oferta para este segmento é composta de produtos de alta tecnologia/inovadores, nesta fase ainda existe ineficiência na produção destas balanças, bem como desvantagem-custo, que está presente em toda a produção mas é mais notória nestes produtos, devido a tratar-se de uma tecnologia nova que ainda não é dominada, e

atrasos no fornecimento de partes, o que por sua vez gera atrasos nas encomendas, pondo a reputação da IPESA em causa.

Por fim, uma outra fraqueza é não existir exclusividade com o seu parceiro importador, acrescida de a oferta da IPESA estar limitada à gama mais alta. Para além disto, a empresa não possui nenhuma das suas marcas próprias implantada no mercado.

Oportunidades

Tal como nos mercados anteriores, uma oportunidade aproveitada pela IPESA é a proximidade geográfica, que lhe permite cumprir com tempos curtos de entrega de encomendas.

Uma outra oportunidade passível de ser aproveitada pela IPESA é o crescimento que se tem verificado desde há uns anos. Apesar de ter sido uma evolução positiva lenta, pode constituir uma oportunidade devido à dimensão do mercado, isto é, existe ainda grande potencial de aumento de vendas. Para além disto, o mercado italiano é de grande dimensão, oferecendo espaço para o crescimento das empresas.

Como em todo o mercado da paisagem, também em Itália o sector da distribuição tem poucas barreiras à entrada, o que constitui uma oportunidade para a IPESA caso decida estabelecer contactos com novos distribuidores, que estejam mais recetivos a uma relação de exclusividade.

Uma outra oportunidade aproveitada pela IPESA são as características do comércio italiano, que se assemelha muito ao comércio mediterrânico, isto é, é composto principalmente por pequenos comerciantes, pelo que a empresa já se encontra familiarizada com as necessidades destes clientes finais.

Por último, a relação de proximidade que a IPESA tem com o seu parceiro constitui uma oportunidade, nomeadamente ao nível da pesquisa de mercado.

Ameaças

Tal como nos mercados espanhol e francês, uma grande ameaça é a crise económica que se viveu no país, e que retirou grande poder de compra a todos os consumidores, tendo afetado gravemente o sector da paisagem a retalho.

Uma outra grande ameaça é a intensidade competitiva, que neste caso não advém tanto do nível de saturação do mercado, dada a sua dimensão, mas sim da força das empresas nele presentes.

Uma outra ameaça é o desequilíbrio de poder na relação que a IPESA tem com o seu parceiro, que, por ser o único que a empresa tem no mercado e por possuir o perfil de distribuidor ideal, possui um grande poder de negociação sobre a IPESA. Isto pode ser desvantajoso na medida em que a Spes pode impor condições desfavoráveis à IPESA, que esta terá de cumprir de modo a manter a relação.

Por fim, a IPESA está neste mercado com os seus produtos de gama alta/alta tecnologia, pelo que está sujeita a todas as fraquezas já mencionadas inerentes a este facto, bem como ao poder de negociação dos fornecedores de componentes eletrónicas para esses produtos, ao que se adiciona a elevada intensidade competitiva.

O quadro-síntese desta análise encontra-se no apêndice M (página 192).

5.4. Conclusões

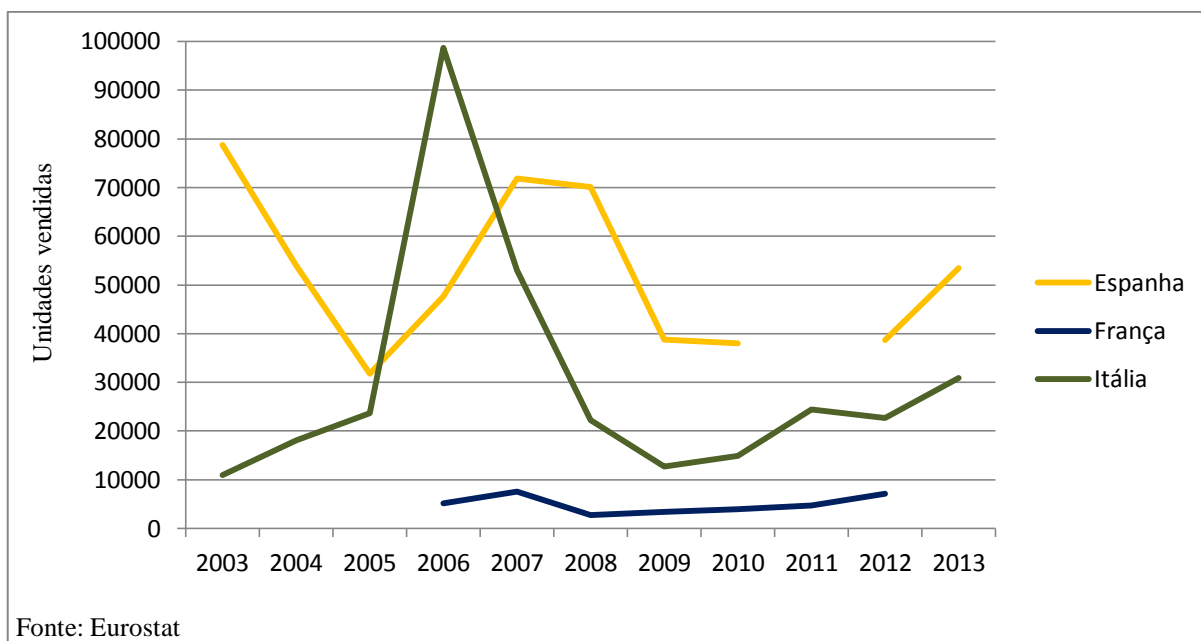
Concluída aquela que é talvez a etapa mais morosa de todo o processo de planeamento de *marketing*, é possível agora ter uma visão mais abrangente e detalhada da realidade que rodeia a IPESA e os seus mercados.

A análise de segmentação resultou na distinção de quatro segmentos principais pelo critério de mercados geográficos, sendo estes então Espanha, França, Alemanha e Itália; o segmento espanhol encontra-se ainda “vazio”, dado que a IPESA não possui distribuidores de balanças eletrónicas para retalho no país, e o segmento francês tem a particularidade de se subdividir em dois segmentos mais pequenos, devido ao diferente perfil dos clientes diretos da IPESA no país, sendo um subsegmento constituído pelo único distribuidor nacional, e o outro pelos quatro distribuidores regionais.

Cada um destes mercados oferece um potencial de crescimento diferente, como se pode ver pelo gráfico abaixo (figura 24), que reúne os dados sobre o volume de vendas em Espanha, França e Itália (os dados para a Alemanha são confidenciais), nos últimos dez anos. É desde logo visível que o mercado francês é o que possui menor dimensão, mas também é o mais estável em comparação aos restantes. Por outro lado, os mercados espanhol e italiano são de maior dimensão e têm verificado um

crescimento mais pronunciado nas vendas, mas também são mais sensíveis a choques externos, como o foi a crise económica iniciada em 2006/2007.

Figura 24. Vendas nos mercados espanhol, francês e italiano (2003-2013) (elaboração própria)



Em cada segmento, a IPESA enfrenta o mesmo tipo de concorrência, e também em todos se verifica uma tendência negativa nas vendas, que empresa espera conseguir reverter com as alterações que estão atualmente a ser levadas a cabo, tanto ao nível dos produtos como do seu modo de trabalho.

Para Espanha, pretende exportar as balanças da alta tecnologia, IPC8000 e RB600+tablet, levando a concluir que os clientes finais serão superfícies comerciais de maior dimensão ou estabelecimentos que necessitem de um equipamento com maior capacidade. Dada a tendência de crescimento denotada no gráfico acima, bem como a percepção da empresa de que o mercado para os produtos de gama alta está também a evoluir positivamente, esta é uma boa aposta para a empresa, assim que consiga encontrar um parceiro ideal e ultrapassar as fraquezas referidas na respetiva análise SWOT.

Por outro lado, para Alemanha e França, a empresa exporta maioritariamente produtos da gama Basic, podendo-se afirmar que os clientes finais nestes segmentos são semelhantes, nomeadamente pequenos comerciantes e vendedores ambulantes. No que

diz respeito a França, é um mercado com pouca expressão em relação aos restantes, pelo que, apesar de a empresa exportar um grande número de equipamentos e ter boas relações com o principal distribuidor, não é um mercado que ofereça grande potencial de crescimento futuro, sendo que, de entre os quatro mercados geográficos, será o que merecerá menor investimento. Em relação à Alemanha, não existem dados para suportar conclusões, sendo que a atratividade deste mercado advém sobretudo da parceria que a IPESA lá possui, da sua dimensão, e das possibilidades que oferece assim que a empresa lançar os seus produtos de alta tecnologia.

Por fim, para Itália, atualmente a exportação limita-se aos equipamentos da gama Maxima, concluindo-se que os clientes finais a quem os produtos IPESA chegarão, tal como em Espanha, superfícies comerciais de maior dimensão ou estabelecimentos que necessitem de um equipamento com maior capacidade. A par com o mercado espanhol, este é também de grande dimensão e tem experimentado um crescimento já desde 2009, e como a empresa possui já um cliente-distribuidor com as características ideais, este é um segmento que apresenta um potencial de sucesso para a IPESA elevadíssimo, apesar das fraquezas e ameaças que devem ser contornadas.

Dado que o sector da pesagem para retalho é razoavelmente uniforme ao longo dos diferentes mercados geográficos, o conjunto de fatores críticos de sucesso encontrados são comuns a todos os segmentos, e são *know-how*, reconhecimento/imagem de marca, desempenho do produto, relação qualidade-preço e história/antiguidade da empresa. Foi possível verificar que a IPESA se encontra efetivamente num patamar ligeiramente abaixo dos seus concorrentes mais próximos. Tratando-se este de um sector extremamente competitivo, em que a maioria dos concorrentes são de dimensão superior, possuem uma conhecida imagem de marca nos segmentos em que se encontram, ocupando posições de liderança, e possuem vantagem-custo na produção, é de extrema importância que a IPESA melhore o seu desempenho ao nível dos quatro FCS de maior importância.

Para tal, a IPESA está a proceder à atualização da sua oferta de produtos, para a qual a análise de *benchmarking* contribuiu indicando quais as características mais procuradas e em que os concorrentes mais têm investido, implementando nas suas gamas uma tecnologia inovadora, que irá conferir à empresa um *know-how* mais avançado, maior eficiência nos processos de produção e reparações, bem como um

desempenho superior aos produtos. Tudo isto irá contribuir para tornar a empresa mais competitiva e fortalecer a sua imagem de marca, ajudando também a ultrapassar algumas das fraquezas e ameaças denotadas na análise SWOT da empresa.

Por outro lado, existem fraquezas que exigem outro tipo de soluções, como sendo planeamento estratégico inadequado, falta de orientação para o *marketing* e comunicação (tanto externa como interna), ausência de sistemas formalizados de recolha de informação sobre o mercado e, como consequência, pouca noção do estado real dos mercados. Estas fraquezas, que aliás constituíram grandes entraves à recolha de informações presentes nesta divisão do trabalho, apenas serão ultrapassadas se for levada a cabo uma mudança de cultura organizacional, com uma maior orientação para o *marketing* e gestão estratégica, maior investimento na obtenção de informações concretas e precisas sobre os mercados, e melhor organização interna, não só ao nível da definição e priorização de objetivos, mas também da forma como estes são comunicados aos vários níveis da empresa.

6. Etapa 3 – Formulação de estratégias

6.1. Nota introdutória

Nesta terceira etapa procede-se à formulação dos objetivos e estratégias da empresa, tendo por base toda a informação recolhida na etapa anterior; pretende-se aqui determinar efetivamente quais os segmentos de interesse, e a posição competitiva que a empresa deseja ocupar em cada um, bem como os caminhos que irá seguir para as atingir, nomeadamente ao nível da gestão do *marketing mix*: política de produto, comunicação, preço e distribuição que a empresa pretende implementar em cada segmento.

Os objetivos de *marketing* devem dizer respeito aos produtos que a empresa deseja vender e em que mercados o deseja fazer, enquanto as estratégias dirão respeito às variáveis preço, comunicação e distribuição, que constituem os meios através dos quais uma empresa consegue vender o seu produto aos clientes.

A respeito dos objetivos de *marketing*, por decisão da empresa não foi possível aqui defini-los da forma descrita na revisão teórica, pelo que são apenas descritos de uma forma mais abstrata. Para além disto, no que toca às estratégias de marketing, de referir apenas que não será mencionada a política de preços de forma concreta, por reservas da parte da empresa.

A definição de objetivos constitui uma tarefa da maior importância, pois permite o planeamento das ações futuras e origina uma abordagem mais focalizada ao longo de toda a estrutura da organização.

6.2. Revisão teórica

6.2.1. Objetivos de *marketing*

Um objetivo de *marketing*²⁶ é a quantificação do que uma organização vende e a quem o faz, ou seja, diz respeito apenas a produtos e mercados. Deve, portanto, ser definido em valores concretos, e não de forma subjetiva com termos como “aumentar”, “expandir” ou “minimizar”. Assim, garante-se que não existem dúvidas sobre as metas que devem ser atingidas com as estratégias em vigor, sendo também mais fácil

²⁶ Secção 6.3.1., página 136

determinar objetivamente se estas estratégias foram bem-sucedidas ou não. (McDonald, 2007)

A forma mais simples de definir objetivos específicos de *marketing* é a partir dos objetivos gerais da empresa. O ponto de partida será a missão da empresa, pois é lá que está definida a natureza do negócio e o que este pretende alcançar, podendo assim extrapolar-se os objetivos gerais da empresa, que especificam os resultados que a empresa pretende atingir com o negócio em que se encontra (McDonald, 2007). Estes tratam-se dos objetivos extraeconómicos, que refletem a cultura e sistema de valores da empresa (Lambin, 2000).

Estes objetivos corporativos poderão então ser traduzidos em sub-objectivos financeiros, relativos, por exemplo, a crescimento do volume de negócios, crescimento do lucro líquido e um valor-alvo para o retorno do capital investido, a partir dos quais se podem definir finalmente os objetivos de *marketing* necessários para alcançar os objetivos financeiros, como sendo o volume de vendas e nível de preços necessários para atingir o volume de negócios desejado, desenvolvimento de produtos, expansão para novos mercados ou penetração dos existentes, entre outros. (Lambin, 2000)

Os objetivos de *marketing* devem ser fixados sempre depois da definição dos objetivos financeiros, de modo a não se desenvolverem ações que são impraticáveis do ponto de vista financeiro, bem como depois da formulação dos objetivos gerais, para que sejam compatíveis com as forças e fraquezas da organização e com o seu destino desejado. (McDonald, 2007)

6.2.2. Definir objetivos: a matriz de Ansoff

Uma ferramenta muito utilizada na definição de objetivos de *marketing* é a matriz de Ansoff (1965)²⁷. Como dito anteriormente, os objetivos de *marketing* devem dizer respeito apenas a mercados e produtos, e são precisamente estas as duas dimensões representadas na tabela 7 abaixo:

²⁷ Secção 6.3.1., página 136

Tabela 7. Matriz de Ansoff (1965)

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
	Novo	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Esta matriz dá origem a quatro estratégias possíveis:

1. Penetração de mercado, que consiste em aumentar as vendas dos produtos que uma empresa comercializa atualmente nos mercados em que já se encontra; existem várias vias para tal, como sendo desenvolvimento da procura primária, aumento da quota de mercado conquistando clientes aos concorrentes, reorganização do mercado de modo a diminuir os custos e defesa da posição concorrencial
2. Desenvolvimento de mercado, em que a empresa se expande para novos mercados com os produtos atuais, podendo dirigir-se a novos segmentos, novos circuitos de distribuição, ou novas áreas geográficas
3. Desenvolvimento de produto, em que a empresa investe intensivamente na melhoria ou criação de produtos para aumentar o volume de negócios nos mercados em que se encontra, através nomeadamente de adição de novas características, extensão de gama, rejuvenescimento de linha ou melhoria de qualidade
4. Diversificação, que consiste em partir para novos mercados com novos produtos; é a estratégia mais arriscada e também a mais extrema, à qual uma empresa recorre quando os mercados em que se encontra deixam de ser rentáveis ou de apresentar oportunidades de crescimento

Assim, ao se posicionar em um dos quadrantes desta matriz, através de decisões quanto aos produtos e aos mercados, uma empresa está ao mesmo tempo a definir os seus objetivos e as estratégias correspondentes.

Nesta fase é também útil revisitar as matrizes de portfólio, pois estas possuem a representação da composição atual do portfólio de produtos da empresa, bem como o seu posicionamento futuro desejado.

6.2.3. Estratégias de *marketing*

Escolhido o posicionamento na matriz de Ansoff, a empresa deve agora definir as ações a tomar para atingir os objetivos assim definidos em termos de produtos e mercados. As estratégias de *marketing*²⁸, por sua vez, são tipicamente definidas em termos dos 4 P's: produto, comunicação (ou promoção), preço e distribuição (ou posicionamento).

Cada um destes elementos deve ser tratado com a devida atenção, para que em conjunto levem à obtenção dos objetivos a que dizem respeito. É comum, mas não obrigatório, que dentro do plano de *marketing* existam planos individuais para cada um dos 4 P's, em que constem os objetivos e estratégias para cada variável, e que serão de seguida abordados de forma breve.

Plano de produto

Tipicamente não existe um plano específico referente à gestão e decisões de produto, dado que estas questões foram abordadas ao longo da etapa 2 da realização de um plano de *marketing*, nomeadamente quando se decide o que se vai vender a cada segmento, quando se efetuam análises de ciclo de vida e se constroem as matrizes de portfólio. (McDonald, 2007)

É útil, no entanto, incluir um sumário das conclusões a que se chegou nas análises anteriores, como forma de sintetizar e agrupar toda a informação relevante.

Plano de comunicação

Um plano de comunicação compreende todas as estratégias respeitantes à promoção da empresa e dos seus produtos, bem como o planeamento das vendas, isto é, tudo aquilo que envolve a comunicação com os diversos *stakeholders* da empresa, com o objetivo “dar a conhecer” e “dar a querer”. (Lambin, 2000)

Atualmente existem diversos meios de comunicação disponíveis para as empresas, que se podem agrupar em cinco grupos (Lambin, 2000):

- *Publicidade-media*: como o nome indica, é a publicidade paga feita através dos *media* (televisão, rádio, cartazes, etc.), com o objetivo de dar a conhecer a

²⁸ Secção 6.3.2., página 137

empresa, as suas atividades, oferta, e qualquer outro tema que esta ache relevante

- Publicidade direta: publicidade com o mesmo objetivo daquela efetuada através dos *media*, mas que é levada a cabo pela própria empresa, nomeadamente através de feiras, exposições, catálogos, *telemarketing*, etc.
- Promoção de venda: designa o conjunto de ações que estimula os consumidores/clientes a comprar e os vendedores a vender, e pode tomar a forma de, por exemplo, descontos, oferta de serviços ou prémios para os vendedores
- Relações públicas: conjunto de ações que, não conduzindo diretamente a vendas, visa criar um ambiente de confiança e compreensão mútuas que estimule as relações que a empresa tem com os seus *stakeholders*
- Força de venda: é a comunicação direta entre o vendedor e o cliente, com o objetivo e persuadir o cliente a fazer a compra imediata

Os quatro primeiros grupos constituem a designada comunicação impessoal, em que a empresa comunica com o cliente através de meios indiretos, enquanto a força de venda é um tipo de comunicação pessoal, que compreende interações diretas entre o vendedor e o cliente. (McDonald, 2007)

Desta forma, tendo todos estes meios ao seu dispor, uma dada empresa deve decidir de que forma os utilizar, ou seja, deve tomar decisões a respeito da composição do seu *mix* de comunicações.

Especialmente em ambientes *business-to-business*, em que as compras são efetuadas pelo centro de decisão de compra e compreendem diversas fases, para decidir sobre o *mix* de comunicações, é necessário conhecer a fundo o processo de compra das organizações, de modo a se conseguir determinar qual a melhor forma de alocar o orçamento destinado ao esforço de comunicação/promoção entre os diversos modos de comunicação, consoante o tipo de informação requerido em cada fase do processo de compra. (McDonald, 2007)

Assim, uma empresa deve analisar cuidadosamente os seus clientes, de forma a determinar como melhor comunicar com eles. Para tal, deve agrupar os seus clientes de acordo com dois critérios: quais os indivíduos com especial influência no processo de compra, e que benefício procuram. Após segmentar assim os seus clientes, a empresa

deve então determinar qual a forma mais eficiente de comunicar com cada grupo, sendo certo que a empresa terá de pesar os pontos fortes e fracos de cada uma. (McDonald, 2007)

Plano de preço

A variável preço está intimamente ligada à variável produto, a tal ponto que frequentemente não existe um plano específico dentro do plano de *marketing*. No entanto, dada a sua importância, é crucial que as questões respeitantes ao preço sejam tratadas e registadas com o maior rigor num plano de preço. (McDonald, 2007)

São diversos os factos que conferem ao preço uma elevada importância (Lambin, 2000):

- Tem um impacto na margem devido ao seu peso nas receitas, afetando assim a rentabilidade da empresa
- Afeta o nível de vendas através da influência na procura, determinando assim a quota de mercado
- O preço influencia o posicionamento do produto/marca na mente dos clientes, na medida em que se se pretender que o produto seja visto como sendo de grande qualidade e gama alta, será lógico praticar um preço mais elevado
- O preço pode ser uma arma para combater a concorrência, pois um preço competitivo impede a entrada de novos concorrentes e confere vantagem competitiva
- O preço dos produtos deve permitir financiar as restantes estratégias

Por tudo isto, é muito importante que a empresa tenha já previamente definido os seus objetivos, devidamente hierarquizados, para que o preço a que serão vendidos os produtos, bem como as restantes ações, possam ser reportadas a objetivos específicos, e em última instância conduzam ao cumprimento dos objetivos gerais da empresa. (McDonald, 2007)

Num plano de preço, deverão então constar todos os fatores importantes que pesam na decisão do preço, como sendo a fase do ciclo de vida em que o produto se encontra²⁹, todos os custos envolvidos na produção, distribuição e comercialização do

²⁹ Como já foi explicado na secção respetiva, em cada fase do ciclo de vida o preço adquire uma função e uma ponderação diferente na decisão de compra.

produto, resultados relevantes de estudos da procura e da concorrência, nomeadamente elasticidades da procura, valor percebido, movimentação da concorrência e nível de preços, bem como aqueles já mencionados anteriormente.

É de relevar também que a política de preços não é estática, mas terá de ser adaptada conforme o produto vai amadurecendo no mercado e a procura e concorrência se vão alterando, mantendo-se sempre em conformidade com as decisões tomadas para as restantes variáveis de *marketing*. (Lambin, 2000)

Plano de distribuição

Por distribuição não se entende apenas a distribuição física, isto é, o transporte dos produtos do produtor até ao cliente, mas inclui também os canais que os clientes utilizam para adquirir os produtos da empresa, e a disponibilidade dos produtos; por outras palavras, a distribuição engloba todas as ações que levam a que os produtos estejam disponíveis no momento do tempo e no espaço desejável pelos clientes. (McDonald, 2007)

São diversas as funções da distribuição (Lambin, 2000):

- Transporte dos produtos desde o fabricante até ao cliente
- Separar os produtos em conjuntos de menor dimensão correspondentes às necessidades dos clientes
- Armazenamento dos produtos no tempo decorrente entre a chegada ao destino e a compra
- Constituição e oferta de cabazes de produtos complementares
- Servir de ponto de ligação com grupos de clientes
- Fornecer informações sobre o mercado aos parceiros
- Levar a cabo ações promocionais e fornecer serviços complementares

Todas estas funções irão traduzir-se em fluxos, nomeadamente de propriedade (passagem da propriedade dos produtos entre os níveis de distribuição), físico (deslocação física dos produtos), de encomendas (dos distribuidores para os produtores), financeiro (todos os pagamentos e faturas que vão do cliente final de volta para o fabricante, atravessando todos os níveis de distribuição), e de informação (bilateral). (Lambin, 2000)

Assim, a gestão da distribuição compreende a tomada de decisões acerca da integração de todas estas funções e fluxos, como por exemplo decidir que tipo de distribuidores escolher (retalhistas, grossistas, agentes, ...), qual a dimensão adequada da rede de distribuição, quais os objetivos de cobertura do mercado, qual o volume de produto que deverá ser movimentado por cada distribuidor, quais os pontos de venda ao cliente final e qual a disponibilidade dos produtos nesses pontos. Adicionalmente, e como é lógico, a gestão da distribuição compreende também a averiguação e controlo dos custos com os distribuidores. (Lambin, 2000)

Num plano de distribuição devem então figurar todas as considerações e estudos necessários sobre a distribuição física (armazenamento, transporte, entrega), os canais de distribuição e o grau de disponibilidade dos produtos, para cada segmento-alvo. Este plano encontra-se tipicamente um pouco dissociado dos planos de produto, preço e comunicação, dado que está mais relacionado com questões de logística do que com *marketing*. No entanto, é aconselhável uma abordagem integrada. (McDonald, 2007)

6.2.4. As estratégias genéricas de Porter

A par com as estratégias de *marketing*, a empresa deverá determinar quais as suas opções estratégicas de base³⁰, que podem ser resumidas na matriz de Porter (1980), abaixo representadas na tabela 8:

Tabela 8. Estratégias genéricas de Porter (1980)

		Vantagem concorrencial	
		Produto percebido pelos consumidores como único	Baixos custos
Alvo estratégico	Mercado inteiro	Diferenciação	Domínio pelos custos
	Segmento em particular	Concentração ou focus	

³⁰ Secção 6.3.3., página 140

Ou seja, segundo Porter (1980), uma empresa pode deter vantagem competitiva através de algum tipo de diferenciação do seu produto, ou através de uma vantagem-custo. Se pretender dirigir-se ao total do mercado, estas dimensões dão origem às estratégias de diferenciação e domínio pelos custos, respetivamente. Por outro lado, caso uma empresa decidida dirigir-se apenas a um ou um número reduzido de segmentos de mercado, a estratégia é de concentração ou *focus*.

A avaliação deste posicionamento resulta das informações recolhidas na auditoria de *marketing* e subsequentes análises SWOT.

Estratégia de diferenciação

As estratégias de diferenciação têm como objetivo conferir aos produtos características ou atributos que o tornem distintivo do ponto de vista do consumidor, e o encorajem a comprar determinado produto em detrimento dos da concorrência.

Este tipo de estratégias confere à empresa que as pratica um certo grau de proteção das cinco forças concorrenciais (concorrentes diretos, produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e dos consumidores, e ameaça de novos entrantes), na medida em que:

- A diferenciação torna o produto superior ao dos concorrentes e também menos substituível
- Aumenta a fidelização dos clientes, o que reduz o seu poder de negociação, e também funciona como uma barreira à entrada de novas empresas no mercado
- O aumento do grau de fidelidade gera comportamento repetido de compras, bem como a aceitação do produto a um preço mais elevado, o que aumenta a rendibilidade para a empresa, o que a protege do poder de negociação dos fornecedores

Este tipo de estratégias exige um grande esforço de ao nível da variável comunicação, dada a importância de dar a conhecer as qualidades dos produtos aos consumidores potenciais. (Lambin, 2000)

Esta estratégia representa vários riscos, nomeadamente a subida excessiva do preço em relação ao dos concorrentes, e a perda do carácter distintivo do produto, quer através da diluição da importância das suas características, ou através do aumento de imitações do produto.

Estratégia de domínio pelos custos

Esta estratégia baseia-se na dimensão produtividade e na lei da experiência, já discutidos, e implica um grande nível de controlo de custos internos de produção por parte da empresa, sendo que, ao contrário da diferenciação, o objetivo é praticar um preço inferior ao dos concorrentes.

O domínio pelos custos protege a empresa das cinco forças concorrenciais das seguintes formas:

- A empresa tem uma maior defesa contra guerras de preços, pois pratica já preços mais baixos
- O baixo preço de custo desmotiva tanto clientes como fornecedores a fazerem pressão sobre os preços
- Por fim, o baixo preço funciona também como impedimento a novos entrantes e como proteção contra produtos sucedâneos

Da mesma forma que a estratégia anterior, esta compreende também determinados riscos, como sendo o anulamento da vantagem-custo devido à evolução das tecnologias, a difusão dos métodos internos para conseguir custos baixos entre os concorrentes, e falta de flexibilidade na adaptação dos produtos a possíveis alterações decorrente do grande foco no controlo de custos.

Estratégia de concentração

Esta é a estratégia do especialista, que concentra os seus esforços apenas num número restrito de consumidores, visando ter um desempenho superior nesse segmento tanto em termos de diferenciação como custo do que os concorrentes que se dirigem à totalidade do mercado. Reúne, portanto, as características das duas estratégias anteriores.

Da mesma forma, os riscos de uma estratégia de concentração são uma combinação dos riscos de praticar estratégias de diferenciação e domínio de custos, por exemplo, corre-se o risco de que o produto deixe de ser distintivo para o segmento-alvo, passando assim a empresa a concorrer no mercado global com uma vantagem competitiva reduzida ou nula, ou que o produto deixe de ser aceite pelos consumidores devido ao preço demasiado elevado em relação aos concorrentes do mercado global, ou

de forma contrária que o segmento se subdivida em segmentos ainda mais especializados.

6.2.5. Estratégias competitivas

Após escolher os mercados/segmentos de interesse e de que forma os vai abordar, a empresa deve escolher o seu posicionamento. Kotler (1997) estabelece quatro tipos de estratégias concorrenciais distintas, conforme o posicionamento que uma empresa escolher adotar no mercado, podendo ser líder, *challenger*, seguidor ou especialista³¹.

Estratégias do líder

A empresa líder é aquela que domina o mercado, sendo reconhecida pelos concorrentes como tal. Tipicamente é a empresa que se encontra nesta posição que possui o poder para aumentar o tamanho do mercado, isto é, desenvolver a procura primária, encontrando novos utilizadores ou utilizações para o produto, ou aumentando as quantidades consumidas/adquiridas. Esta é uma estratégia que ocorre geralmente na fase de lançamento de um produto, onde a procura ainda é expansiva.

Uma empresa líder pode adotar três tipos de estratégias adicionais:

- Estratégias defensivas – estratégia utilizada quando o objetivo é proteger a posição detida, que pode compreender lançamento constante de inovações para desencorajar a concorrência, distribuição intensiva e gestão de gama de produtos. Segundo Shankar (2006), um líder de mercado irá empregar estratégias de produto (extensão ou redução de gama) em resposta a ações passadas semelhantes de seguidores de mercado, e também como antecipação das suas ações futuras, mas apenas quando existe a crença de que estas irão ter um impacto significativo na empresa-líder (Chen e MacMillan, 1992; Chen, 1996; Heil e Hensen, 2001). Estas estratégias estão positivamente relacionadas com o tamanho do mercado e seu potencial de crescimento (Shankar, 2006)
- Estratégias ofensivas – este tipo de estratégia visa o aumento da quota de mercado tirando partido das economias de escala e efeito de experiência, no entanto, apresenta diversos inconvenientes: apenas se pode aumentar a quota de

³¹ Secção 6.3.4., página 141

mercado sem aumento de custo até certo ponto, uma quota de mercado demasiado elevada levanta suspeitas junto das autoridades da concorrência, e torna a empresa mais vulnerável às decisões dos consumidores

- Estratégias de *desmarketing* – de certa forma em consequência da estratégia anterior, por vezes os líderes de mercado vêem-se obrigados a reduzir deliberadamente a sua quota de mercado, de forma a evitarem acusações de tentativa de monopólio; exemplos de estratégias deste tipo podem ser reduzir o nível de procura através do aumento de nível de preços, diminuição dos serviços adjacentes ao produto e os esforços de promoção, ou diversificar o negócio para novas indústrias ou mercados

Estratégias do challenger

Uma empresa *challenger* adota estratégias de ataque ao líder, sendo portanto o seu objetivo alcançar essa posição. Assim, uma empresa deste tipo é confrontada com dois tipos de decisões: de que forma atacar o líder, e que capacidades efetivamente possui para levar a cabo as suas estratégias e para responder aos movimentos de reação do líder. Daqui resultam duas opções: um ataque frontal ao líder ou lateral. O ataque frontal é um ataque direto, em que o *challenger* desafia o líder nos mesmos campos onde este detém vantagem competitiva.

O ataque lateral já visa atacar os pontos fracos do líder: a empresa *challenger* desenvolve estratégias em que possa ultrapassar o líder através de dimensões em que este tem uma posição mais fraca, como sendo, por exemplo, um canal de distribuição em que a empresa dominante não possua muita penetração, um segmento de mercado que não seja bem coberto pelo líder, ou ainda concorrência pelos preços, caso o *challenger* se trate de uma empresa de menor dimensão: partindo do princípio que a empresa *challenger* é de menor dimensão que o líder, e por isso detém uma quota de mercado substancialmente menor, uma baixa de preços terá custos significativos para a empresa dominante; aliás, é muito raro uma empresa líder entrar em guerras de preços (Shankar, 2006).

Este tipo de atitude concorrencial acarreta o risco de as empresas concentrarem a maior parte dos seus recursos a reagir aos ataques dos concorrentes, deixando para segundo plano a efetiva satisfação das necessidades dos consumidores. A longo prazo,

isto terá efeitos negativos para todas as envolvidas na guerra concorrencial, pelo que segundo Oxenfeld e Moore (1978), deve existir um equilíbrio entre as duas orientações.

Estratégias do seguidor

Por oposição à atitude de *challenger*, uma empresa pode adotar uma posição de seguidor, isto é, alinhar as suas estratégias com as do líder sem entrar em confronto direto. Este comportamento verifica-se maioritariamente em oligopólios, pois não existe muita oportunidade para diferenciação e as elasticidades cruzadas são elevadas, pelo que um comportamento de *challenger* pode ter um impacto negativo em todas as empresas presentes no mercado, sendo a estratégia de seguidor ótima no caso de empresas de menor dimensão.

O facto de adotar um comportamento de “imitação” do líder não diminui a necessidade de formulação de estratégias concorrenciais, dado que o comportamento do líder apenas evidencia os fins, e não os meios: uma empresa seguidora deve delinear as suas próprias estratégias, em conformidade com a sua dimensão e ambições. Assim, Hamermesh, Anderson e Harris (1978) identificaram quatro estratégias para empresas seguidoras:

- Para compensar a sua pequena dimensão, as empresas seguidoras devem-se concentrar naqueles segmentos que realmente se adequem às suas competências distintivas e onde a presença das empresas dominantes seja inexistente ou menor
- Uma abordagem de I&D orientada para inovação de processo com vista a redução de custos, dado que inovação de produto será demasiado dispendiosa para uma empresa de menor dimensão
- Maior orientação para o lucro do que para o crescimento das vendas ou da quota de mercado, adotando uma estratégia de especialização e descartando a diversificação; aqui sublinha-se a importância de definir objetivos e estratégias em conformidade com a dimensão da empresa, pois caso uma seguidora almeje atingir os mesmos resultados que a empresa líder, não possuindo os mesmos recursos, irá acabar por não conseguir vingar no mercado
- Numa empresa com fraca quota de mercado mas bom desempenho, a força do dirigente tem uma grande importância na formulação e comunicação de estratégias, que acaba por influenciar a atividade da empresa

Estratégias do especialista

Uma das estratégias viáveis para uma empresa pequena seguidora com bom desempenho seria assumir a posição de especialista, adotando a estratégia de concentração já discutida, em que a empresa passa a fornecer apenas a um ou dois segmentos, assegurando assim uma quota de mercado mais elevada num mercado mais pequeno, ao invés de possuir uma quota mais baixa num mercado de maior dimensão.

Kotler (1997) define cinco características essenciais num segmento:

1. Representar potencial de lucro
2. Representar potencial de crescimento
3. Não possuir atratividade elevada para os concorrentes
4. Ser constituído por consumidores que valorizem as competências distintivas da empresa
5. Possuir barreiras defensáveis à entrada

A principal dificuldade neste tipo de estratégia é definir o rumo da especialização.

Simon (1996), no seu estudo de 122 empresas alemãs líderes nos seus mercados de referência, identificou nove diretrizes para empresas que adotam a estratégia da especialização/concentração:

- Fixar objetivos claros e ambiciosos
- Definir o mercado-alvo de forma clara e precisa, incluindo as necessidades dos consumidores e as tecnologias
- Adotar uma abordagem global do mercado-alvo, isto é, considerar o efeito das práticas de vendas e *marketing* ao nível mundial
- Assegurar contactos diretos com os clientes
- Apostar em inovação contínua
- Definir a vantagem e posição concorrencial específicas para cada atividade da empresa
- Subcontratar as tarefas que não forem competências-chave
- Assegurar a qualidade e motivação dos operacionais
- Importância do (s) líder (es): um líder deve ser autoritário no que disser respeito à definição das opções estratégicas de base, mas permitir e incentivar a participação de outros indivíduos no que respeitar à realização destas estratégias

6.2.6. Internacionalização

Cada vez mais a internacionalização³² é uma opção para todo o tipo de empresas, não só para as de grande dimensão, pois as fronteiras geográficas cada vez menos constituem uma barreira à entrada de concorrentes nos mercados, obrigando as pequenas empresas a expandirem-se para mercados externos, no limite como estratégia de sobrevivência.

Assim, as razões para internacionalizar são diversas (Lambin, 2000):

- Alargamento do mercado potencial, explorando assim novas oportunidades de lucro
- Prolongamento do ciclo de vida do produto, introduzindo um produto em fase de maturidade num novo mercado
- Diversificação do risco, incluindo proteção contra a concorrência
- Redução de custos, através da exploração das vantagens competitivas noutros países
- Seguir no mercado externo os clientes que a empresa já possuía no mercado interno

Portanto, existem diversos graus de compromisso com a internacionalização, que dão origem a diferentes formas organizacionais, distinguidas por Keegan (1989) da seguinte forma:

1. A organização doméstica: é uma empresa que recorre a exportação mas sem orientação de longo prazo, cujo principal foco continua a ser o mercado interno
2. A organização internacional: esta empresa segue uma estratégia de internacionalização ativa, mas a sua principal preocupação continua a ser o mercado interno; possui uma abordagem etnocêntrica, sendo que os países para onde exporta são culturalmente semelhantes ao seu país de origem e geograficamente próximos, as políticas implementadas em cada mercado são as mesmas, e os produtos são exportados sem nenhuma diferença física em relação aos que são comercializados pela empresa no mercado interno
3. A organização multi-doméstica: esta empresa já possui a consciência de que os diversos mercados onde está presente não podem ser abordados da mesma

³² Secção 6.3.5., página 142

forma, sendo necessário proceder a adaptações das estratégias em conformidade com as particularidades locais; em cada país existe uma filial gerida de forma independente da empresa-mãe

4. A organização global ou transnacional: este tipo de empresa adota uma estratégia que trata o mercado internacional como sendo homogêneo em certas dimensões, mas que ao mesmo tempo se adapta às particularidades nacionais

Independentemente do motivo e do grau de internacionalização, é consensual que se trata de um processo complexo, dispendioso e rodeado de incerteza, mais ainda quando se trata de pequenas empresas. Desta forma, para reduzir essa incerteza e aumentar a probabilidade de sucesso, é essencial que uma empresa que se pretenda internacionalizar tenha uma rede de relações industriais³³, a qual lhe permita reunir os recursos e competências necessários para um processo de internacionalização bem-sucedido. (Johanson e Vahlne, 2009)

Johanson e Vahlne (2009), no seu modelo do processo de internacionalização de pequenas empresas, sistematizam-nas segundo a posição que ocupam nas redes, definindo como *insider* a empresa que está bem estabelecida dentro de uma ou várias redes industriais, tendo por isso acesso a informações sobre agentes mais distantes, em diferentes mercados, através dos seus parceiros mais próximos, e como *outsider* a empresa que não possui uma posição relevante em nenhuma rede, sendo que desta forma irá encontrar mais dificuldades e obstáculos ao tentar entrar mercados internacionais e se tornar em *insider*.

As duas diferentes situações acima descritas relacionam-se com o conceito de distância psíquica, definida por Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) como os fatores que condicionam o fluxo de informação, e a forma como esta é percebida, entre dois agentes económicos: nos processos de internacionalização, quanto maior a distância psíquica, maior dificuldade uma empresa terá em construir novas relações. Uma empresa *insider* enfrenta uma substancialmente menor distância psíquica do que uma empresa *outsider*, que não possui o apoio de uma rede industrial que lhe forneça as informações necessárias para conseguir entrar num novo mercado, como informações sobre a linguagem, legais e culturais (Eriksson *et al*, 1997).

³³ Secção 2.2.1., página 5

Assim, entende-se que a rede industrial em que uma empresa está inserida terá peso desde logo na escolha dos mercados onde vai entrar, dado que a empresa não terá interesse em entrar em mercados fora da sua rede industrial alargada, isto é, como *outsider*, mas sim como *insider*. Mais ainda, a rede industrial irá influenciar o modo de entrada no novo mercado, dado que a empresa o irá escolher conforme os recursos, capacidades e informação que adquirir na rede. (Coviello e Munro, 1995, 1997)

A razão para tal influência da rede nas decisões de internacionalização de uma empresa é que é desejável para esta construir e manter uma posição relevante e sólida dentro da rede. Para tal, a empresa deve levar a cabo o seu processo de internacionalização de tal forma que este seja benéfico não só para si, mas para toda a rede industrial em que se insere. (Johanson e Vahlne, 2009)

Por tudo isto, sublinha-se a importância da constituição de relações e redes industriais apoiadas nas cinco dimensões distinguidas por Lages *et al* (2007), das quais se destacam a confiança e o sentido de compromisso como essenciais para o desenvolvimento de relações estáveis e duradouras (Nahapiet e Goshal, 1998; Madhok, 1995; Granovetter, 1992) e, por conseguinte, para processos de internacionalização bem-sucedidos, pois promovem a troca de informação, bem como a formação de expectativas conjuntas, pelo que encorajam a contribuição de todos os membros da rede para o sucesso da internacionalização (Madhok, 1995).

Adicionalmente, uma rede industrial baseada em relações construídas sobre pilares sólidos de confiança e compromisso leva também à mais fácil identificação de oportunidades, que surgem da combinação específica dos recursos e conhecimentos dos *players* em questão e podem não estar disponíveis para outros (Agndal e Chetty, 2007). É através da criação e desenvolvimento de oportunidades que a rede e relações industriais ditam que mercados a empresa vai escolher e os respetivos modos de entrada (Johanson e Vahlne, 2009). Aliás, estes autores acreditam até que a internacionalização depende mais da criação e desenvolvimento de oportunidades no contexto de uma rede industrial do que da superação da incerteza.

No caso específico das pequenas empresas, é comum que o ponto de partida dos seus processos de internacionalização seja seguir os seus parceiros para novos países, seja porque estes assim o desejam, ou por desejo da própria empresa. De qualquer uma das formas, a empresa demonstra assim o seu compromisso com os parceiros,

melhorando a sua posição nas relações e na rede, e beneficiando de uma entrada facilitada em novos mercados. (Johanson e Vahlne, 2009)

Distância psíquica ao nível dos países: o modelo CAGE³⁴

Apesar do mundo globalizado em que atualmente se vive, continuam ainda a existir importantes diferenças entre os diversos países, que condicionam os fluxos de comércio. Frankel e Rose (2000) determinaram, por exemplo, que por cada 1% de aumento na distância física entre dois países, o comércio entre eles decresce 1,1% mas, por outro lado, um idioma comum ou moeda comum faz aumentar o comércio internacional em 200% e 340%, respetivamente.

Ghemawat (2001) definiu o modelo CAGE de medida da distância entre dois países. Este modelo postula que existem quatro dimensões principais que contribuem para a maior ou menor distância entre os países, e assim condicionam a atratividade dos mercados:

- Dimensão cultural – a cultura vigente em cada país tem um grande impacto no comércio internacional, pois influencia a forma como os consumidores veem um produto ou uma empresa, o tipo de escolhas que fazem, pelo que uma empresa deve analisar a cultura do mercado para onde se pretende expandir para não incorrer no risco de não ser aceite por este. A indústria alimentar, principalmente de produtos de carne e cereais, é das mais afetadas pelas diferenças culturais, dado que a promoção deste tipo de produtos é feita geralmente com um grande foco em grupos de consumidores com características socioeconómicas específicas, e o comércio de produtos de carne é muito condicionado pela religião. Para indústrias transformadoras e mecânicas, a cultura já não tem tanto impacto no comércio, dado que este tipo de produtos finais apela a um conjunto de necessidades menos sujeito a particularidades culturais
- Dimensão administrativa ou política – esta dimensão relaciona-se com as relações políticas entre países, como sendo colonizador-colonizado, uniões monetárias e acordos comerciais, bem como políticas e práticas de comércio internacional (relativas, por exemplo, a tarifas, restrições aduaneiras, investimento direto estrangeiro, subsídios), sendo que países que possuam

³⁴ Secção 6.3.5., página 142

ligações como as enunciadas e poucas barreiras ao comércio internacional possuem também, como é lógico, uma menor distancia administrativa. Também a infraestrutura institucional do país é um condicionante para o comércio internacional, sendo que países onde corrupção e conflitos sociais sejam comuns são evitados como parceiros comerciais

- Dimensão geográfica – esta dimensão compreende não só a distância geográfica entre dois países, mas também atributos como a sua dimensão, topografia e qualidade da sua rede de transportes e comunicações. Todas estas considerações irão influenciar o custo de transporte de mercadorias, principalmente no que toca ao transporte de produtos com baixo valor e grande peso/volume, como cimento ou aço, ou produtos frágeis ou perecíveis, como máquinas e alimentos
- Dimensão económica – esta dimensão compreende a riqueza de um país, dos seus habitantes, qualidade dos recursos, bem como a estrutura do mercado (composição da cadeia de valor, estrutura da distribuição, etc.). De um modo geral, países ricos são os parceiros preferenciais para estabelecer relações comerciais, tanto por parte de países pobres como de outros países ricos. Por outro lado, uma empresa cuja vantagem competitiva esteja assente em economias de escala e estandardização deverá escolher países com um perfil económico semelhante, isto é, em que os recursos possuam uma qualidade e custo semelhantes que lhe permitam manter o modelo de negócio no novo mercado; uma outra perspetiva é as empresas cuja vantagem competitiva está nos baixos custos de produção, sendo este o caso oposto ao anterior, em que parceiros ideais serão países com um perfil económico distinto do país de origem. Um ponto comum a todas as empresas é a estrutura da cadeia de valor, que pode representar uma grande barreira ao comércio internacional, devido principalmente às diferenças nas margens dos distribuidores e ao seu impacto nos custos do produto

Este modelo constitui uma importante ferramenta para as empresas que se pretendam expandir para outros mercados, pois apesar das novas tecnologias da informação e comunicação esbaterem cada vez mais as fronteiras entre os países e diminuïrem a distância entre os indivíduos, as diferenças permanecem.

*Feiras internacionais*³⁵

Como referido anteriormente, as feiras constituem um dos tipos de meios de comunicação utilizados pelas empresas, tratando-se de uma forma de publicidade direta. No entanto, achou-se pertinente abordar este assunto dentro da temática da internacionalização, devido à sua importância crescente no plano internacional.

Feiras internacionais constituem instrumentos muito importantes de comunicação, tanto do lado do cliente como da empresa vendedora: a empresa pretende comunicar e dar-se a conhecer a potenciais clientes, enquanto estes pretendem obter informações atualizadas sobre os produtos (Skerlos e Blythe, 2000). A presença em feiras por parte das empresas é vista em grande parte como indicador da credibilidade de uma empresa, contribuindo para a construção/manutenção da sua imagem (Blythe, 2001).

No contexto internacional, as feiras são vistas como uma forma de promoção e comunicação muito eficiente em termos de custos, pois permite comunicar com um grande número de potenciais parceiros e clientes, num único local e num curto espaço de tempo (Shoham, 1999).

O processo de participação em feiras internacionais desenrola-se ao longo de várias etapas, sendo importante que seja dada a devida atenção a cada uma delas (Seringhaus e Rosson, 2001): desde logo, a seleção da feira vai depender de vários critérios, dos quais o mais importante geralmente são os segmentos-alvo ou mercados que a feira vai permitir à empresa alcançar (Kijewski *et al*, 1993; Trade Show Bureau, 1993; Faria e Dickinson, 1985); outros critérios podem ser a adequação da feira à posição que a empresa ocupa no mercado e aos seus programas de promoção e vendas (Kijewski *et al*, 1993), ou seguir/evitar concorrentes (Papadopoulos, 1987).

Após a seleção da feira, é necessário definir os objetivos a serem alcançados com a participação. De uma forma geral, os objetivos de uma empresa que marque presença em feiras podem ser divididos em objetivos relacionados com vendas e objetivos não relacionados com vendas (Kerin e Cron, 1987; Bellizzi e Lipps, 1984; Bonona, 1983). Nos primeiros incluem-se o fecho de negócios, a angariação de novos clientes e a consolidação da posição estratégica, enquanto os segundos relacionam-se com melhorar a imagem da empresa, efetuar estudo de mercado, lançar novos produtos

³⁵ Secção 6.3.5., página 143

e encontrar novos distribuidores ou agentes (Blythe, 2001). Tipicamente, é atribuída maior importância aos objetivos de vendas (Shipley *et al*, 1993).

Na realidade, a presença em feiras não se traduz em vendas da forma que as empresas esperam. Isto deve-se à diferença de expectativas entre as empresas presentes nas feiras e os visitantes: como já mencionado, o principal objetivo das empresas é fazer negócio, enquanto os visitantes, por seu lado, apenas pretendem recolher informação (Blythe, 2001). Adicionalmente, estudos demonstram que grande parte dos visitantes não desempenha qualquer papel no processo de decisão de compra da empresa a que pertence (Skerlos e Blythe, 2000; Munuera e Ruiz, 1999; Bello e Lohtia, 1993), pertencendo na sua maioria a departamentos de engenharia, *design* e I&D, pelo que atribuem maior importância a obter informações técnicas sobre o produto.

Esta diferença de expectativas leva muitas vezes a falhas de comunicação, o que explica o porquê de muitas vezes as feiras não terem os resultados que as empresas esperam; de facto, as empresas deviam reajustar as suas expectativas e estratégias de ação em feiras de modo a se ajustarem às expectativas dos visitantes. Desta forma, existe espaço para comunicação e podem decorrer benefícios para ambas as partes: os visitantes veem o seu objetivo cumprido, e as empresas asseguram um primeiro contacto com novos clientes bem-sucedido, que pode mais tarde traduzir-se em vendas (Blythe, 2001). Consequentemente, as empresas devem ter em atenção o tipo de pessoal que as representa em feiras: em vez de utilizarem vendedores *per se*, as principais capacidades dos representantes devem ser comunicação, gestão de conflitos e domínio de aspetos técnicos relacionado com o produto que estão a expor (Weitz e Bradford, 1999); por outro lado, o desempenho da empresa na feira deve ser medido não em termos de vendas ou de negócios fechados, mas sim segundo indicadores como número de contactos adquiridos e número de potenciais clientes encontrados (Seringhaus e Rosson, 2001).

Da definição dos objetivos decorrem também as decisões sobre o *stand*: onde este se vai localizar, qual será a sua decoração e a sua orientação, ou seja, o *stand* será decorado de forma diferente conforme a sua orientação, que pode ser, por exemplo, dar a conhecer a empresa ou produtos novos ou conduzir ao fecho de negócios; também as atividades desenvolvidas, como exibição de vídeos, demonstrações de produto, entre outras, irão depender desta orientação. (Seringhaus e Rosson, 2001)

Uma outra atividade muito importante de preparação e planeamento da feira é a promoção que precede a realização de feira, em que a empresa divulga a sua participação a parceiros existentes ou potenciais, de modo a maximizar a probabilidade de na feira estabelecer um contacto mais próximo com o seu público-alvo. (Seringhaus e Rosson, 2001)

Por fim, uma atividade que não deve ser descurada é o *follow-up* da feira, isto é, deve ser dado o devido seguimento aos contactos efetuados na feira, sob pena de se perderem importantes clientes ou parcerias; estudos demonstram que 75% dos visitantes de feiras recordam-se da exibição até um mês depois, pelo que este é, ou deveria ser, o prazo máximo para proceder ao contacto dos principais clientes ou parceiros encontrados na feira. De modo a não existir desperdício de recursos, os contactos adquiridos na feira devem ser organizados por importância, sendo que logicamente os mais importantes devem ser contactados em primeiro lugar, preferencialmente por funcionários da empresa com maior experiência de comunicação. Este contacto pode ser, num primeiro momento, efetuado através de *e-mail* ou carta, mas brevemente depois é aconselhável estabelecer um contacto mais pessoal. (in *New Zealand Marketing Magazine*, artigo “Razzle Dazzle’em”, 1 de Outubro de 2003)

Do ponto de vista do *marketing* de redes, existem diversos estudos que comprovam que as feiras contribuem para a solidificação da posição de uma empresa na sua rede industrial, permitindo à empresa expandir-se e crescer internacionalmente (Ford *et al*, 2003; Ritter, 1999; Madhavan *et al*, 1998; Dyer e Singh, 1998; Nohria e Eccles, 1992), ao potenciarem a criação de relações com outras redes, como concorrentes da mesma nacionalidade que se podem tornar colaboradores em mercados estrangeiros, ou com novos compradores, distribuidores, agentes e fornecedores (Evers e Knight, 2008). Para além disto, as feiras internacionais contribuem também para solidificar relações já existentes, ao proporcionarem uma forma de contactar pessoalmente com parceiros que habitualmente estão geograficamente mais distantes (Lechner e Dowling, 2003).

6.3. Aplicação à empresa

6.3.1. Objetivos de *marketing* e matriz de Ansoff

Como mencionado anteriormente, a IPESA pretende expandir-se internacionalmente, tanto através da entrada em novos mercados, como da penetração dos mercados em que já se encontra. Conforme os clientes finais em cada mercado, estas ações serão levadas a cabo com diferentes produtos, que podem ser os produtos novos já existentes, ou produtos pertencentes às gamas anteriores, que eventualmente serão substituídos por tecnologia mais recente.

Assim, conforme o mercado/segmento em questão, e utilizando a matriz de Ansoff, a análise irá apresentar algumas diferenças, não tanto ao nível dos objetivos, mas sim ao nível da sua contextualização:

- Espanha – trata-se de um mercado geográfico em que a empresa já se encontra, sendo o objetivo reentrar no segmento dos equipamentos de pesagem para retalho, como já foi explicado em detalhe anteriormente. Os produtos a serem exportados serão as balanças de alta tecnologia, IPC8000 e RB600+*tablet*: estes são produtos que já existem no mercado, mas são novos do ponto de vista interno da empresa. Assim, considerando a abordagem da matriz de Ansoff, do ponto de vista externo, trata-se de um objetivo de penetração de mercado, pois os produtos que vão ser comercializados já existem no mercado, e a IPESA de certa forma está também já presente neste mercado; por outro lado, do ponto de vista interno, trata-se de um objetivo de desenvolvimento de produto, pois é um produto novo para a empresa, que vai ser comercializado em mercados onde a empresa já se encontra
- França – este é um mercado em que a IPESA já se encontra estabelecida, para o qual comercializa balanças Basic e Maxima, produtos já existentes, sendo que o objetivo no longo prazo será atualizar a tecnologia e substituir estes equipamentos por outros mais avançados, tecnologia esta atualmente inexistente no mercado. Pode-se então afirmar que se trata de um objetivo de curto prazo de penetração de mercado, em que se pretende aumentar as vendas dos produtos existentes, que irá evoluir para desenvolvimento de produto
- Alemanha – para este mercado, o objetivo da IPESA é a penetração, pois pretende solidificar a sua posição através do aumento das vendas dos produtos

(balanças Basic) para este mercado. No entanto, tal como em França, no longo prazo o objetivo será o desenvolvimento de produto, que consistirá em substituir as atuais balanças Basic por modelos semelhantes mas mais desenvolvidos tecnologicamente

- Itália – os objetivos para este mercado assemelham-se aos para Espanha, na medida em que para Itália se exportam os atuais produtos novos, as balanças IPC8000 e RB600+*tablet*. Por isso, mais uma vez, do ponto de vista externo, trata-se de um objetivo de penetração de mercado, pois os produtos que vão ser comercializados já existem no mercado, e a IPESA está também já presente neste mercado; por outro lado, do ponto de vista interno, trata-se de um objetivo de desenvolvimento de produto, pois é um produto novo para a empresa, que vai ser comercializado em mercados onde a empresa já se encontra

Assim, no que toca aos mercados europeus, a IPESA situa-se, no curto prazo, no segundo quadrante da matriz de Ansoff, sendo que a tendência de longo prazo será uma deslocação ao longo do eixo horizontal.

De referir, por outro lado, que o desejo da empresa se expandir para a América do Sul constitui um objetivo de desenvolvimento de mercado, dado que são mercados inteiramente novos, mas a entrada será feita utilizando os produtos já existentes. No entanto, estes mercados não fazem parte do foco deste trabalho.

6.3.2. Estratégias de *marketing* da IPESA

Tal como explicado na revisão teórica, as estratégias de *marketing* são definidas em termos do *marketing mix*: produto, comunicação, preço e distribuição. De seguida apresentam-se então as estratégias em conformidade com os objetivos acima definidos, diferenciando-se por mercado quando necessário.

Estas estratégias decorrem também das análises SWOT já efetuadas.

Produto

Como já explicitado no capítulo anterior, atualmente a IPESA produz produtos da gama Maxima para Itália, da gama Basic para França e Alemanha, e pretende exportar os produtos IPC8000 e RB600+*tablet* para Espanha.

A análise dos ciclos de vida dos produtos mostrou que em todos os mercados as vendas estão a decrescer, pelo que a estratégia de longo prazo para contornar esta tendência consiste em substituir todas as gamas de produtos da empresa por novas gamas compostas por produtos de tecnologia de ponta, e são esses os produtos que passarão a ser comercializados em todos os mercados, tomando o lugar das versões anteriores.

Comunicação / promoção

A IPESA procura sempre comunicar com os seus parceiros e clientes de uma forma direta e pessoal, nomeadamente através de chamadas telefónicas, de modo a gerar confiança e um maior sentimento de proximidade, pois é desta forma que consegue manter boas relações comerciais. No entanto, dadas as grandes evoluções ao nível das tecnologias de informação e comunicação, a empresa está também a apostar mais em meios de comunicação impessoais, como publicidade-*media* (participação no programa “Imagens de Marca”), publicidade direta (participação em feiras) e promoção de vendas (descontos).

De uma forma geral, a estratégia de comunicação da IPESA nos mercados que constituem o foco deste trabalho é baseada na reputação que a Campesa S.A. já possui nesses países, variando nos seguintes aspetos:

- Em Espanha, a empresa irá promover os seus produtos com base na marca Micra, que pertencia à Campesa S.A. mas atualmente é detida pela IPESA, de modo a introduzir a sua própria marca, Ruby, no mercado, argumentando que os produtos são os mesmos, portanto, com a mesma qualidade, apenas com um novo nome. Para além disto, a reputação da Campesa, tendo sido uma empresa catalã, servirá também para ultrapassar os problemas de aceitação de produtos portugueses em Espanha, tanto em relação aos clientes finais como a potenciais parceiros
- Em França, como já mencionado, a IPESA possui duas marcas que pretende associar a diferentes distribuidores: Ruby, a marca própria da empresa, pretende-se que seja associada aos distribuidores regionais, e Dina, mais vendida neste país e que pertencia anteriormente à Campesa, pretendendo-se que seja

associada ao distribuidor nacional. A estratégia é tornar a marca Dina na principal marca vendida no país

- Na Alemanha e Itália, nenhuma das marcas detidas pela empresa está presente no mercado, mas os produtos são já conhecidos pois as atuais parcerias foram “herdadas” da Campesa S.A., pelo que mais uma vez a reputação da IPESA será construída com base na sua capacidade de manter e superar os padrões de qualidade já conhecidos da antiga empresa

Um outro investimento por parte da IPESA em comunicação e promoção é a participação em feiras internacionais³⁶, sendo que neste ano de 2014 marcou presença na feira Alimentaria 2014, em Barcelona, como forma de se voltar a estabelecer no mercado espanhol e fazer novos contactos com potenciais parceiros.

Por último, a empresa participou também no programa “Imagens de Marca”, do canal SIC Notícias, como forma de se promover ao nível nacional, e está também a investir na renovação e modernização do *website*, para melhorar a sua apresentação aos mercados de uma forma geral.

Preço

Como mencionado na introdução a este capítulo, não foi possível aqui descrever as estratégias concretas a respeito de preços. Apenas se pode referir que os preços praticados variam conforme o nível de preços em cada país, a sua situação socioeconómica, bem como diferentes distribuidores usufruem de descontos de acordo com a sua importância para a empresa.

Distribuição

Ao nível da distribuição, de um modo geral, a IPESA procura responder a toda a procura por parte dos distribuidores, não existindo nenhuma estratégia de limitação da disponibilidade dos produtos. O transporte e entrega é da responsabilidade dos distribuidores, que colocam os produtos à venda aos clientes finais nas suas lojas.

A prioridade da IPESA é, no que diz respeito a França, Alemanha e Itália, cultivar as relações que tem com os seus parceiros para que se tornem cada vez mais rentáveis e importantes para ambas as partes. No que toca a Espanha, a empresa

³⁶ Secção 6.3.5., página 143

pretende encontrar um distribuidor que faça chegar os seus produtos a todo o país, ou de outra forma uma rede de distribuidores regionais em regiões de interesse estratégico, nomeadamente Galiza e Catalunha, utilizando para isto os contactos que adquiriu à Campesa S.A..

Como já mencionado, a estratégia para o mercado francês consiste em atribuir a marca Dina ao distribuidor maior, e a marca Ruby aos distribuidores com menor alcance, não sendo esta última preponderante. É, no entanto, desejo da IPESA no longo prazo conseguir que estas relações evoluam para uma situação mais próxima da exclusividade, para tal levando a cabo ações como descontos, condições especiais e visitas à empresa, o que aconteceu já este ano, em que um representante da AAPESAGE visitou as instalações da IPESA.

Nos casos da Alemanha e Itália, a IPESA exporta os seus produtos conforme as necessidades manifestadas pelos seus parceiros, que seguem com as suas respetivas marcas. A empresa espera que os novos produtos atuem como catalisador para estreitar as relações com estes distribuidores, ao demonstrar que a IPESA está à altura dos seus concorrentes no que diz respeito a evolução tecnológica e qualidade dos equipamentos, para que no longo prazo consiga ganhar quota sobre as restantes marcas comercializadas pelo seu parceiro alemão, e exportar uma maior gama de produtos para o seu parceiro italiano.

6.3.3. Opções estratégicas de base

Em termos das opções estratégicas de base definidas por Porter (1980), pode-se afirmar que a IPESA segue uma de diferenciação, pois baseia a promoção dos seus produtos num conjunto de características que os tornam preferíveis aos da concorrência. Isto protege a empresa de produtos substitutos e novos concorrentes, pois aumenta a fidelidade dos clientes devido ao carácter único do produto.

Esta estratégia obriga à prática de preços mais elevados, pois implica uma desvantagem-custo, como já foi mencionado neste relatório. No entanto, a IPESA procura fixar os seus preços de modo a que sejam elevados o suficiente para sinalizar a qualidade dos produtos e a colocar a empresa ao nível da concorrência, mas não tão elevados que afastem os seus parceiros, atuais e/ou potenciais, e lhes permita praticar preços acessíveis aos clientes finais.

6.3.4. Posição competitiva da IPESA

No que diz respeito ao mercado nacional, a IPESA considera-se uma empresa líder no segmento do pequeno retalho e de *challenger* no das grandes superfícies. Apesar de ser objetivo da empresa proteger a sua posição de líder e penetrar o segmento das grandes superfícies, o mercado nacional não é prioritário, pois já não apresenta potencial de crescimento.

No mercado internacional, pode-se considerar que a empresa ocupa uma posição também de *challenger*, sendo seu objetivo crescer cada vez mais de modo a estar ao nível das empresas líderes de mercado. Neste sentido, a renovação das gamas de produtos constitui um ataque lateral às empresas-líder em cada segmento, não representando um confronto direto, pois a IPESA tem consciência de não lhe ser possível competir nos pontos fortes das outras empresas.

Outras estratégias de apoio a este objetivo prendem-se com as relações com os distribuidores, que são da maior importância pois podem conferir proteção contra a intensidade competitiva dos mercados, contribuir para o crescimento e solidificação da posição da empresa nos respetivos segmentos, e para a obtenção de informações pertinentes sobre os mercados (estado da procura, movimentação dos concorrentes, características dos produtos mais procuradas pelos clientes finais, etc.); no caso específico dos mercados alemão e italiano, a relação com cada um dos distribuidores adquire uma importância acrescida pois estes são mercados de maior interesse para a IPESA, como foi já discutido, pelo que a empresa pretender investir bastante nestas relações de modo a que no futuro estes parceiros tenham maior peso na sua faturação.

6.3.5. Processo de internacionalização

Tratando-se de uma empresa com longos anos de experiência e reputação em Portugal, a IPESA viu-se obrigada a recorrer a mercados internacionais de modo a explorar novas oportunidades, dado que o mercado interno deixou de oferecer potencial de crescimento. Assim, esta trata-se de uma empresa internacional, que apesar de não retirar importância do mercado nacional, procura estabelecer-se no exterior, inicialmente em países geograficamente próximos e culturalmente semelhantes ao de origem, onde pode promover e comercializar os seus produtos da mesma forma que o

faria no seu mercado doméstico, de modo a esbater um pouco das dificuldades da internacionalização.

O processo de internacionalização desta empresa foca-se em países/mercados onde a empresa possui já parceiros ou contactos, o que está de acordo com a revisão de literatura, em que a empresa opta por mercados que se incluem na rede industrial da qual é *insider*.

Para além disto, em relação mercados europeus em que a IPESA se pretende agora estabelecer de uma forma mais sólida (Alemanha e Itália), é prioritário para a empresa satisfazer todas as necessidades e exigências dos seus parceiros, de modo a construir uma base de confiança e sentido de compromisso para que a relação evolua e atinja uma fase em que a IPESA possa também fazer as suas exigências.

Distância cultural / psíquica

Em relação a Espanha, França e Itália, estes países são efetivamente mais semelhantes a Portugal em todos os parâmetros apresentados no modelo CAGE, para além de se situarem na mesma região geográfica (são países mediterrânicos), o que facilita a comunicação, que é mais aberta e informal, bem como a exportação, dado pertencerem todos à União Europeia. Os parceiros nestes países procuram apenas as soluções para os seus problemas imediatos, sendo que neste aspeto a comunicação é mais simples.

Pelo contrário, a Alemanha já se encontra mais distante: é economicamente mais poderosa, está numa região geográfica mais distante e possui uma cultura distinta. Isto impacta a forma de comunicar, na medida em que existem certos protocolos culturais que é necessário cumprir, todas as fases de uma transação devem ser bem documentadas, todas as informações necessárias devem ser fornecidas e explicadas de forma clara, pelo que a comunicação é mais complexa, e o parceiro não se interessa só pela satisfação das suas necessidades imediatas, mas também por novos produtos e soluções.

Feira Alimentaria 2014

No passado mês de Abril, a IPESA participou na Feira Alimentaria 2014, que apesar de ser direcionada para o sector de produtos alimentares e bebidas, é/foi um local propício para o estabelecimento de contactos, pois este é um dos sectores de destino final dos produtos da empresa. Esta não foi a primeira vez que a IPESA marcou presença nesta exposição, tendo já participado na edição anterior, mas não obteve os resultados esperados, devido a um dos erros mais comuns das empresas que investem na participação em feiras: não foi efetuado um correto seguimento dos contactos feitos na feira.

Esta feira foi seleccionada por abranger regiões de interesse para a IPESA, nomeadamente Espanha (Catalunha) e Sul de França, e por outras razões já mencionadas: a empresa já teve uma participação anterior, e o sector é do seu interesse.

Os objetivos para esta participação não são relacionados com vendas, dado que a empresa possui a consciência que as feiras não são tanto locais para fechar negócios, mas sim para estabelecer contactos e desenvolver relações. Assim, nesta feira a IPESA pretendeu promover as suas marcas e os seus novos produtos, procurar estabelecer contactos com potenciais parceiros e estreitar relações com os seus clientes atuais.

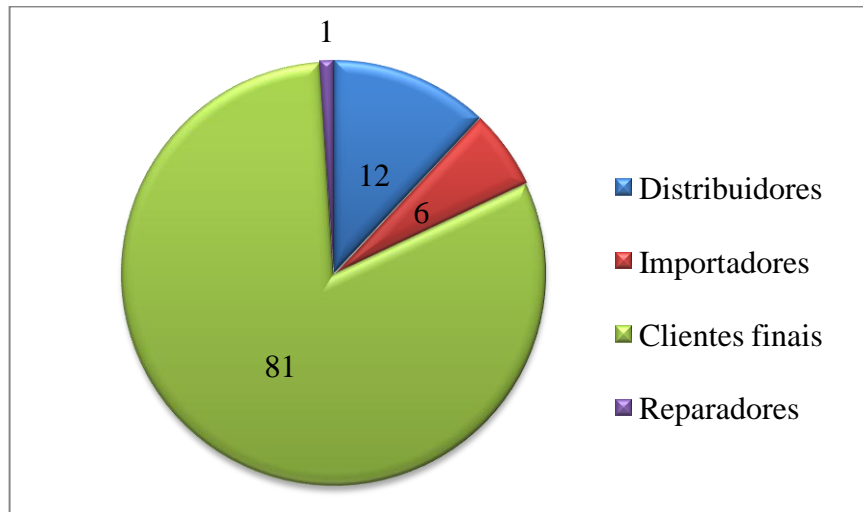
Os procedimentos de preparação da feira foram devidamente seguidos, tendo sido contactados por *email* ou carta todos os potenciais parceiros/clientes na região cujo contacto a IPESA já possuía, incentivando-os a visitar o *stand* da empresa na feira, incluindo com oferta de convites. O pessoal seleccionado para representar a empresa na feira foram um comercial, um técnico e o administrador, de modo a responder a qualquer tipo de necessidade manifestada pelos visitantes, desde desejo de adquirir um produto até informação sobre questões mais técnicas. Adicionalmente, é também necessário o preenchimento do formulário³⁷ que se encontra no apêndice N (página 193).

De seguida apresenta-se o resumo da participação da empresa na feira:

- O gráfico da figura 25 ilustra o tipo de visitante que frequentou o *stand* da IPESA. Como seria de esperar, a grande maioria foram clientes finais, dada a orientação da feira, mas também um certo número de distribuidores e importadores, que constituem o verdadeiro interesse da empresa

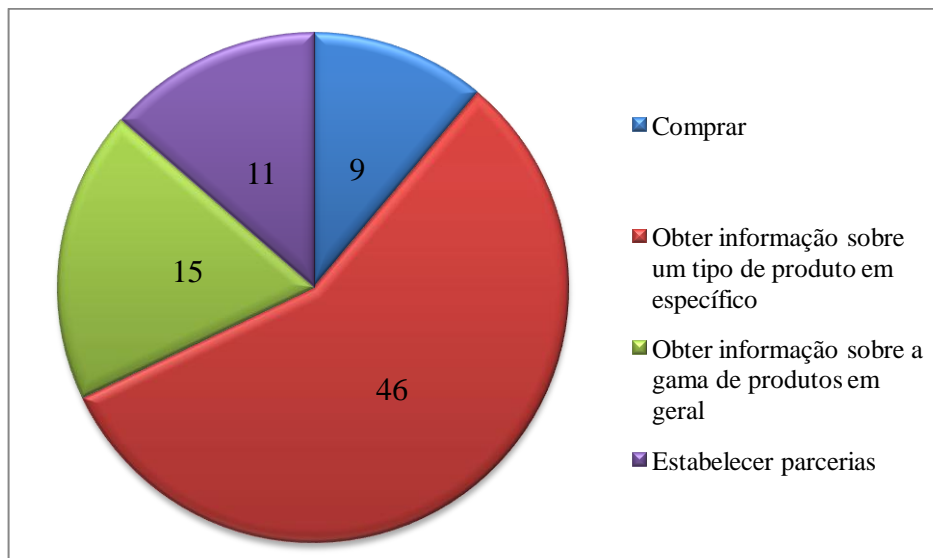
³⁷ Formulário fornecido pela empresa.

Figura 25. Tipo de visitantes que frequentaram o *stand* (elaboração própria)



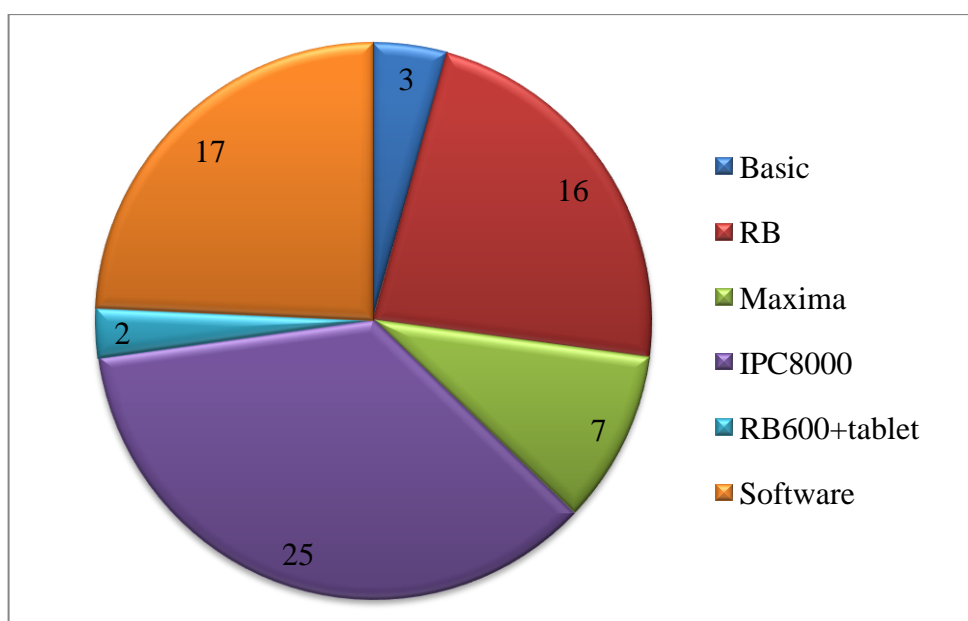
- O gráfico da figura 26 discrimina o interesse demonstrado por parte dos visitantes ao se dirigir ao *stand* da empresa. Mais uma vez, de acordo com o esperado, o interesse maior foi em obter informações sobre a oferta da empresa, seguido de estabelecimento de parcerias, e por último em adquirir produtos

Figura 26. Interesse dos visitantes do *stand* (elaboração própria)



- Por último, o gráfico abaixo (figura 27) ilustra os produtos em que os visitantes demonstraram mais interesse, sendo que em primeiro lugar surgem as balanças IPC8000 e os diversos *softwares* oferecidos pela empresa, como seria de esperar dado que este é um mercado com preferência por produtos topo de gama. Também de acordo com o ilustrado nos ciclos de vida, os visitantes demonstraram interesse nas balanças RB, que são outros dos produtos exportados para Espanha

Figura 27. Produtos procurados (elaboração própria)



O desempenho da empresa em relação aos objetivos traçados foi considerado satisfatório, a empresa promoveu com sucesso os seus novos produtos, estabeleceu contactos de interesse para o estabelecimento de parcerias, tanto em Espanha como noutros países, pois os visitantes eram de diversas nacionalidades, tendo até fechado alguns negócios no local.

No seguimento da participação na feira, para além da elaboração dos gráficos acima apresentados para inclusão no relatório sobre o desempenho na feira, todos os contactos efetuados na feira foram organizados por ordem de importância, começando nos distribuidores, importadores e por fim clientes finais: todos foram contactados por *email*, distribuidores e importadores foram contactados por telefone, sendo que a empresa conseguiu já garantir um novo distribuidor. O processo de seguimento da feira

é contínuo, pelo que à data ainda se continuam a contactar os potenciais clientes conhecidos na feira, de modo a manter as linhas de comunicação abertas e criar novas relações, que no futuro se podem traduzir em negócios e/ou parcerias.

Para 2014 não existem mais feiras agendadas, mas em 2015 está a ser analisada a participação na feira Sirha, em Lyon, França, sendo esta direccionada também para produtos/serviços alimentares.

6.4. Conclusões

Nesta penúltima etapa foram definidos os objetivos e estratégias da IPESA para cada um dos segmentos, bem como a posição competitiva que neles pretende ocupar, tudo isto partindo das conclusões tiradas no capítulo anterior.

Desde logo, é possível verificar que os objetivos da IPESA, em termos da matriz de Ansoff, são uniformes para todos os segmentos, sendo que em todos a empresa começa por um objetivo de penetração de mercado, que no longo prazo se irá transformar em desenvolvimento de produto. A estes objetivos junta-se aspiração da IPESA em conseguir estar ao nível dos seus concorrentes mais fortes nos segmentos internacionais, ocupando então uma posição de *challenger*.

Para atingir estes objetivos, serão levadas a cabo diversas ações ao nível da cada uma das variáveis do *marketing mix*. Como já explicado no capítulo anterior, em termos de produto, a empresa irá continuar a comercializar os produtos que atualmente possui até terminar o desenvolvimento das novas gamas.

No que diz respeito a estratégias de comunicação e promoção, estas são também bastante homogéneas nos quatro segmentos principais: para se promover a si própria e aos seus produtos, a IPESA apoia-se na reputação e imagem que a antiga empresa Campesa S.A. possui nos diversos mercados, sendo que a maioria dos parceiros que possui no mercado externo são contactos que provieram desta empresa. Esta estratégia difere apenas nos aspetos relativos à marca, pois nos diferentes mercados a IPESA não está representada com as mesmas marcas. Para além disto, outras estratégias de comunicação/promoção são: participação ativa em feiras, renovação do *website*, participação num programa televisivo promocional, e descontos especiais para os seus parceiros de modo a incentivar a compra.

A presença na feira Alimentaria 2014 provou já ter sido uma boa decisão estratégica, dado que a IPESA conseguiu já dois clientes distribuidores para Espanha que, apesar de de momento apenas encomendarem peças, existem já propostas para venda de equipamentos da gama RB600+*tablet*.

Por fim, a respeito da distribuição, dado que no mercado externo estes são efetivamente os clientes da empresa, e não apenas um meio de fazer chegar os produtos ao consumidor final, a IPESA empenha-se em manter os seus parceiros-distribuidores totalmente satisfeitos com a relação que os liga, sendo então esta, de uma forma simplificada, a estratégia de distribuição para todos os segmentos. Para França, o único mercado em que a empresa possui mais do que um distribuidor, a estratégia passa por todos os cinco parceiros venderem todas as gamas de produtos da IPESA, mas com diferentes marcas: ao distribuidor mais importante, com alcance nacional, a empresa pretende associar a marca Dina, e aos restantes a marca Ruby. No curto prazo, a empresa não pretende expandir a sua rede de distribuição em cada segmento em que se encontra, no entanto, no longo prazo, conforme a evolução da empresa, esta poderá ser uma hipótese a considerar.

Em termos de estratégias genéricas, a IPESA sempre se afirmou através da diferenciação dos seus produtos e serviços, que se adaptam completamente às necessidades de cada cliente, e neste aspeto poderão ser superiores a produtos concorrentes. No entanto, apesar de esta continuar a ser a estratégia da empresa, os novos produtos irão tender mais para a uniformização da produção, para conferir maior competitividade à empresa.

Todas estas estratégias e objetivos fazem parte do processo de internacionalização que a IPESA está a levar a cabo, e que constitui um bom ponto de partida para a mudança do modo de estar e de trabalhar da empresa, colocando-a no bom caminho para atingir um sucesso superior nos mercados internacionais.

7. Etapa 4 – Alocação de recursos e monitorização

7.1. Nota introdutória

Nesta última etapa procura-se sintetizar e apresentar de forma mais clara e concisa os resultados das análises previamente efetuadas, de modo a determinar quais os recursos (financeiros, humanos, físicos) necessários para levar a cabo cada ação e estratégia, como forma de atingir os objetivos fixados.

É este o culminar de todo o processo de planeamento de *marketing*, em que se apresenta a documentação que compõe um plano de *marketing* estratégico.

Ao contrário dos capítulos anteriores, este não possui revisão teórica, pois este é efetivamente um procedimento prático, específico à empresa, para o qual não existe fundamentação teórica. Existe, sim, um guia prático apresentado por McDonald (2007), que, como foi já dito, foi a metodologia de base deste trabalho, e que será utilizado para finalizar esta etapa, com as adaptações necessárias, dado que toda a metodologia é mais apropriada para grandes empresas, e por isso não diretamente aplicável a uma empresa de menor dimensão.

Este capítulo também não possui uma secção de conclusões, dado que por si mesmo funciona como uma conclusão para todo o trabalho feito anteriormente.

Sempre que necessário, serão feitos comentários de modo a melhor se explicar o que está a ser feito, ou as alterações necessárias para que fosse possível a aplicação da metodologia à empresa.

7.2. Aplicação à empresa

7.2.1. Missão estratégica

Aqui reproduz-se novamente a missão estratégica da empresa, pois é o primeiro ponto que deve constar de um plano de *marketing*.

“A IPESA – Balanças e Básculas S.A. pretende continuar no topo das preferências dos seus clientes, procurando um crescimento contínuo e sustentável através da expansão internacional. Atualmente está já presente em mais de 35 países, como Espanha,

França Alemanha, Itália, Hungria, Polónia, Eslovénia, Grécia, Marrocos, Costa Rica, entre muitos outros.

Para atingir patamares tão elevados de excelência na oferta de produtos e na prestação do melhor serviço ao melhor preço a todos os seus clientes, a IPESA aposta fortemente no cumprimento de elevados parâmetros de qualidade e na melhoria contínua dos seus produtos e processos, bem como na formação contínua dos seus colaboradores.

A sua equipa dinâmica e criativa, detentora de um profundo know-how, bem como a sua receptividade e abertura para atender às recomendações e sugestões dos clientes e dos colaboradores, impulsionam a inovação das suas linhas de produtos.

Estes são os alicerces em que a IPESA se apoia para perseguir o seu objetivo primordial de revolucionar a tecnologia e o conceito de pesagem a nível global.”

7.2.2. Resumo e projeções financeiras, avaliação do desempenho da empresa em termos de receitas e lucro

Não foi possível completar estas secções do plano de *marketing*, pelas razões já antes explicitadas.

7.2.3. Visão geral do mercado

O objetivo desta divisão é dar um breve sumário das características gerais do mercado, neste caso o mercado da pesagem.

Este é um sector que compreende equipamentos de pesagem para retalho, as balanças que se podem encontrar num supermercado, talho ou pastelaria, mas também equipamentos de pesagem industrial, como plataformas de pesagem de camiões ou ganchos de pesagem de mercadorias de grande porte.

Este trabalho centrou-se no sector de produção de equipamentos de pesagem para retalho, que se trata de um sector muito fechado, isto é, com grandes barreiras à entrada de novos concorrentes, e em que apenas empresas com já grande experiência e que conseguem provar constantemente o seu valor para o cliente final conseguem ser bem-sucedidas.

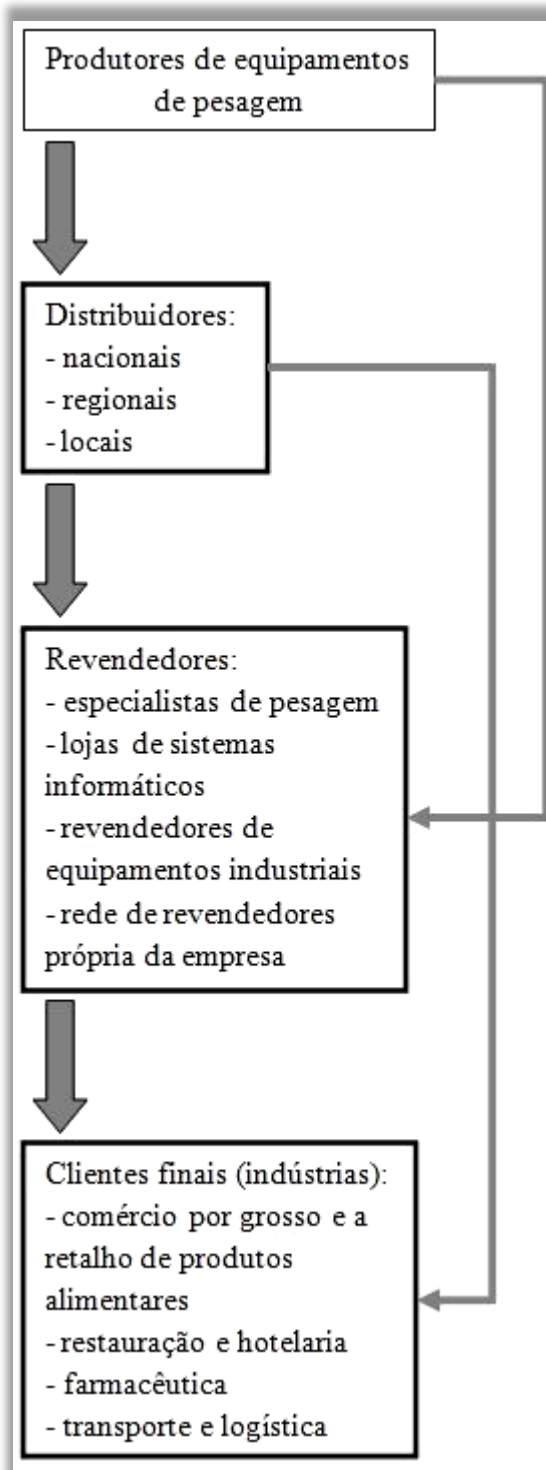
Tipicamente, as empresas produtoras deste sector lidam com distribuidores e revendedores, muito raramente transacionam diretamente com o cliente final, como ilustrado no mapa de mercado já apresentado anteriormente, reproduzido novamente na figura 28 ao lado.

A pedido da IPESA, este trabalho centrou-se nos mercados geográficos de Espanha, França, Alemanha e Itália. Como se pode ver pelo gráfico já apresentado anteriormente, mas novamente reproduzido abaixo na figura 29, o mercado francês é de dimensão consideravelmente inferior aos restantes, e também se verifica que os mercados foram bastante afetados pela crise económica, com a exceção do mercado francês, que se manteve relativamente estável, e do mercado alemão, para o qual não existem dados públicos.

Por outro lado, em anos recentes, estes três mercados têm já experimentado crescimento, pelo que é possível concluir que oferecem ainda possibilidades de aumento de vendas para as empresas.

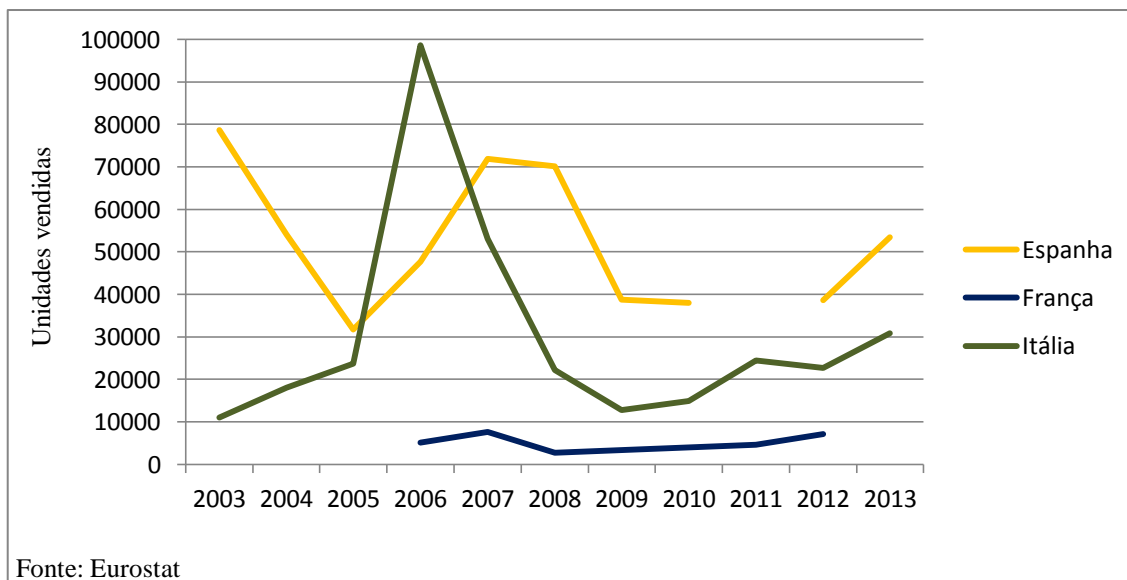
Quanto ao mercado alemão, apesar de não existirem dados empíricos, é perceção da empresa que este é um mercado de grande dimensão, que oferece grandes oportunidades de crescimento para a

Figura 28. Cadeia de valor do mercado da pesagem (elaboração própria)



empresa, devido ao parceiro que esta possui no país, um grande distribuidor a nível nacional, e também devido ao potencial que apresenta para a aceitação das novas gamas de produtos de alta tecnologia que estão a ser desenvolvidos.

Figura 29. Vendas nos mercados espanhol, francês e italiano (2003-2013) (elaboração própria)



7.2.4. Planeamento estratégico

Esta secção compreende a reunião das conclusões retiradas em várias análises feitas anteriormente nomeadamente:

- Análise dos fatores críticos de sucesso
- Análise da concorrência
- Análise dos ciclos de vida dos produtos em cada segmento
- Análises SWOT

De tudo isto irão surgir as principais questões a serem abordadas, e a partir de onde se fixarão os objetivos de *marketing* e respetivas estratégias, para cada segmento.

Fatores críticos de sucesso

Dado que estes são os mesmos para todos os segmentos, não se justifica repeti-los para cada um.

Remetendo para o apêndice E (página 177), os fatores críticos de sucesso neste sector são, por ordem de importância: *know-how*, reconhecimento / imagem de marca, desempenho do produto, relação qualidade-preço e história / antiguidade da empresa no mercado.

De um modo geral, verificou-se que a IPESA não possui uma grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, por se situar ao mesmo nível das restantes empresas no que diz respeito à maioria dos fatores. Para além disto, o seu reconhecimento / imagem de marca não é tão forte como o dos seus concorrentes, o que significa que a IPESA falha em comunicar ao exterior as características que considera serem distintivas em relação às restantes empresas.

Para que consiga criar vantagem competitiva sustentável, é imperativo que a empresa se melhore ao nível dos primeiros quatro fatores críticos de sucesso, principalmente ao nível da imagem de marca, pois de nada serve possuir vantagem competitiva ao nível do *know-how*, desempenho de produto e relação qualidade-preço se não o consegue transmitir ao público.

Análise da concorrência

Dado que os principais concorrentes são os mesmos em todos os mercados, é possível resumir a análise da concorrência na seguinte tabela:

Tabela 9. Análise da concorrência (elaboração própria)

Empresas	Produtos				Posição competitiva	Forças	Fraquezas
	Espanha	França	Alemanha	Itália			
IPESA	Gama IPC8000 RB600+tablet	Gama Basic		Gama Maxima Gama Basic	<i>Challenger</i>		
Dibal	Gama CS1000	Gama 500 (séries Wind, Mistral) Série K		Gama 500 Gama L Série K	Liderança	Imagem de marca muito forte em Espanha; Forte orientação para a inovação; Compromisso com a qualidade; Posição competitiva; Vantagem-custo	Menor flexibilidade para atender aos pedidos dos clientes; Inércia na adaptação às alterações de mercado
Epelsa	Gama Saturno	Gama Jupiter		Gama Euroscale Gama Jupiter	Liderança	Imagem de marca muito forte em Espanha e França; Crescimento sustentável; Orientação para a inovação; Vantagem-custo	
Balanças Marques	Gama BM5	Gama BM1 Gama BM3		Gama BM1 Gama BM3	<i>Challenger</i>	Imagem de marca estabelecida em Espanha e França; Melhoria contínua; Diversificação; Vantagem-custo	Menor flexibilidade para atender aos pedidos dos clientes; Inércia na adaptação às alterações de mercado; Frac preparação dos produtos para os mercados; Rede de distribuição pouco desenvolvida

As informações presentes nesta tabela foram recolhidas dos *websites* das respetivas empresas, mas provêm também da perceção que a empresa tem sobre os seus concorrentes.

Nas análises SWOT não se faz referência a características de produtos, pois estes encontram-se relativamente ao nível dos da concorrência, e nenhuma das alterações que se irão fazer no curto prazo irá conferir vantagem competitiva.

De referir que, no caso espanhol, os produtos que constam na tabela são aqueles que a empresa deseja vender, pois atualmente não existe ainda um distribuidor destas balanças no país.

As forças da IPESA, bem como as fraquezas, oportunidades e ameaças, serão discutidas para cada segmento.

Resumo das análises SWOT

Aqui apresentam-se as análises SWOT de uma forma mais sintetizada e de mais fácil interpretação.

Em primeiro lugar, apresentam-se as forças em cada mercado:

Tabela 10. Forças da IPESA nos diferentes mercados (elaboração própria)

		Espanha	França	Alemanha	Itália
Forças	Imagem de marca			Reputação	
	Associação à Campesa S.A.				
	Relação qualidade-preço				
	Disponibilidade da língua espanhola nos produtos	Disponibilidade da língua francesa nos produtos	Disponibilidade da língua alemã nos produtos		
	Adaptabilidade dos produtos	Adequação dos produtos ao tipo de clientes finais			Adaptabilidade dos produtos
	Renovação da oferta de produtos da empresa				
		Representação no mercado através de cinco distribuidores, um dos quais possui alcance nacional		Representação no mercado através de um parceiro importante com alcance nacional	

Como se pode ver, as “forças” da empresa são semelhantes em todos os segmentos: reputação / imagem de marca (FCS), associação à empresa Campesa S.A. e renovação da oferta de produtos da empresa são comuns a todos os segmentos; adaptabilidade dos produtos e sua adequação ao tipo de clientes finais conduzem ao mesmo resultado final, que é completa satisfação das necessidades mais específicas dos consumidores; nos mercados em que a empresa possui distribuidores, consegue ter pelo menos um com alcance nacional.

Estas apenas serão verdadeiras forças, isto é, geradoras de vantagem competitiva, se a IPESA efetuar melhorias ao nível dos FCS. No entanto, é possível avaliar que estas forças permitem à empresa fazer frente aos seus concorrentes, ao conferir algum tipo de vantagem à IPESA nos pontos onde os seus concorrentes possuem fraquezas.

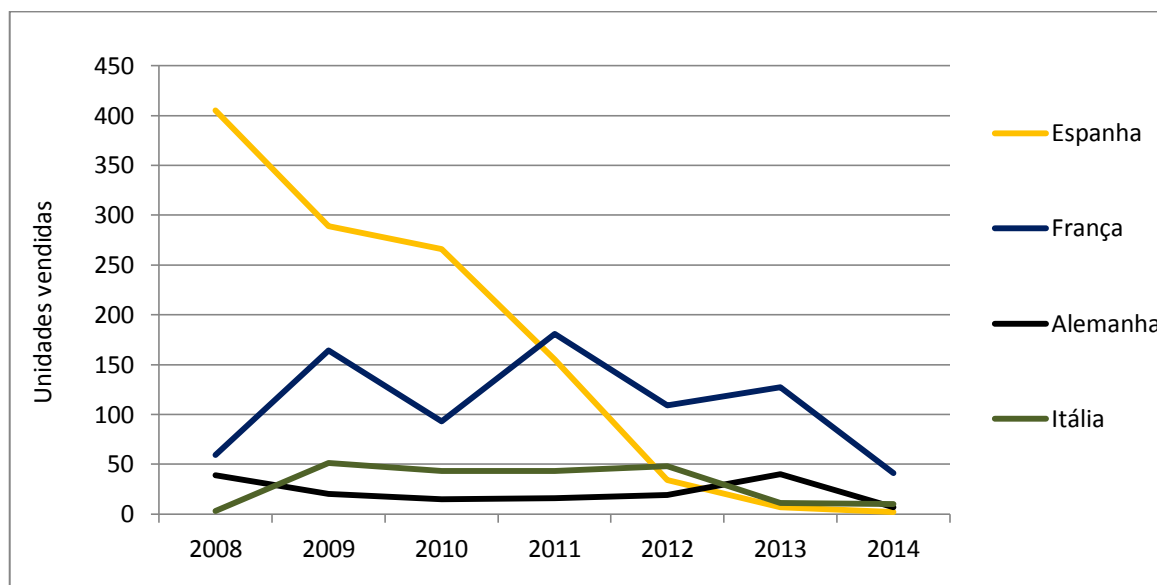
As fraquezas para cada segmento são as seguintes:

Tabela 11. Fraquezas da IPESA nos diferentes mercados (elaboração própria)

	Espanha	França	Alemanha	Itália
Fraquezas	Declínio dos produtos			
	Posição competitiva			
	Subexploração do mercado			
	Inexistência de um distribuidor importante de balanças para retalho	Dificuldade de implementação das estratégias de distribuição		
	Inexistência de um sistema formalizado de recolha de informações de mercado			
	Ineficiências na produção			Ineficiências na produção
	Desvantagem-custo			
	Não há exclusividade na distribuição			
			Não existe nenhuma marca própria da IPESA implementada no mercado	
			Produtos IPESA com pouco peso na oferta do parceiro	Restrição às gamas de produtos exportadas

Mais uma vez, existem algumas fraquezas comuns a todos os segmentos, sendo estas: o declínio das vendas de produtos para todos os mercados, como se pode verificar no gráfico da figura 30 em baixo, que representa o total de vendas para cada um dos mercados em questão; a inexistência de um sistema formalizado para a recolha de informações relevantes sobre o mercado, fraqueza que pode ser ultrapassada investindo mais em estudos de mercado, ou fomentando as relações com os principais parceiros para que estes forneçam mais informações sobre os respetivos mercados; a desvantagem-custo na produção, que se manifesta mais nos produtos novos por ser uma tecnologia e um processo de produção ainda não dominados, e por fim a falta de distribuidores/parceiros exclusivos da IPESA.

Figura 30. Vendas para os mercados espanhol, francês, alemão e italiano (elaboração própria)



Para o mercado espanhol, a grande fraqueza é a inexistência de um parceiro de importação, fraqueza que ainda não foi ultrapassada, apesar de a empresa ter já dois clientes nesse mercado. Uma outra fraqueza importante, que se verifica também em Itália, são as grandes ineficiências na produção, pois os produtos em questão nestes segmentos são as balanças IPC8000 e RB600+*tablet* e, como referido no parágrafo anterior, a produção destas balanças é recente e por isso é uma tecnologia e métodos que ainda não são do domínio total da equipa de produção da empresa. Uma forma de

ultrapassar esta fraqueza seria recorrer a *outsourcing* das tarefas que a produção tem mais dificuldade em executar.

No tocante ao mercado francês, para além das fraquezas comuns aos outros segmentos, a única fraqueza adicional é a dificuldade de implementação das estratégias de distribuição, que foram já apresentadas, mas serão repetidas posteriormente.

Por fim, para Itália e Alemanha, as fraquezas são semelhantes: em nenhum dos mercados a IPESA possui alguma das suas marcas implantada, e ambos os parceiros impõem certas restrições à quantidade e tipo de produtos que adquire à IPESA.

Todas estas fraquezas contribuem para a deterioração da posição competitiva da IPESA em relação aos seus concorrentes, que por si mesma constitui uma última fraqueza, comum a todos os segmentos. Mais uma vez, uma melhoria ao nível dos FCS seria um bom ponto de partida para ultrapassar algumas destas fraquezas, nomeadamente as respeitantes à produção.

A tabela abaixo representa as oportunidades oferecidas por cada mercado:

Tabela 12. Oportunidades para a IPESA nos diferentes mercados (elaboração própria)

	Espanha	França	Alemanha	Itália
Oportunidades	Proximidade geográfica			
	Crescimento do mercado			
	Aceitação dos produtos da IPESA nas regiões de interesse			
	Mercado de produtos de gama alta ainda em crescimento		Robustez da economia	Características do comércio
	Dimensão do mercado		Dimensão do mercado	
	Mercado dos distribuidores / revendedores com poucas barreiras à entrada			
	Feira Alimentaria 2014	Relação com os parceiros		

As oportunidades comuns a todos os segmentos constituem as razões pelas quais estes mercados foram escolhidos pela IPESA como sendo as suas principais apostas: todos

são suficientemente próximos em termos geográficos para permitir à IPESA curtos tempos de resposta a encomendas, em todos se verifica algum crescimento, são de grande dimensão (excetuando França), e, apesar de no curto prazo este não ser um objetivo da IPESA, o sector da distribuição não possui barreiras à entrada, pelo que possibilita a extensão da rede de distribuidores.

Para o mercado espanhol, as duas oportunidades que permitem que a IPESA (re)entre no mercado é a aceitação dos seus produtos, e a procura que se verifica por balanças de gama alta, precisamente os produtos com que a IPESA quer estar neste mercado. Uma outra oportunidade muito importante oferecida por este mercado foi a feira Alimentaria 2014, que possibilitou à IPESA adquirir contactos importantes no país, um ponto de partida para formar a sua rede de distribuição, bem como melhorar a sua forma de comunicação e apresentação ao mercado.

Uma oportunidade comum aos segmentos francês, alemão e italiano é a relação com os distribuidores, no entanto, é necessário fazer uma distinção: enquanto no mercado francês esta relação constitui uma oportunidade por ser de proximidade e permitir à IPESA maior liberdade de implementação de estratégias ao nível de produto e distribuição, nos restantes mercados é uma oportunidade pelo simples facto de existirem parceiros, pois apesar de a relação ser de proximidade, existe um grande desequilíbrio de poder a favor dos parceiros que, como se irá ver, constitui uma ameaça para a empresa. Ainda assim, é uma oportunidade pelas características dos parceiros, que por serem de grande dimensão e distribuírem produtos a nível nacional, proporcionam um grande potencial para crescimento futuro.

Por fim, as ameaças apresentadas por cada mercado são as seguintes:

Tabela 13. Ameaças para a IPESA nos diferentes mercados (elaboração própria)

	Espanha	França	Alemanha	Itália
Ameaças	Crise económica			Crise económica
	Questões culturais	Mercado estagnado		
	Dificuldade em encontrar um parceiro com as características ideais		Poder de negociação do parceiro	
	Intensidade competitiva			
	Questões legais			
			Mercado dos produtos tecnológicos	
	Poder de negociação dos fornecedores			Poder de negociação dos fornecedores

A ameaça mais importante, em qualquer um dos mercados, é a intensidade competitiva, pois trata-se de um sector com um elevado nível de saturação e com baixa diferenciação entre os produtos, pelo que a rivalidade entre as empresas é elevada. A IPESA tenta proteger-se desta ameaça fomentando as relações com os seus parceiros, assim, garantindo a representação adequada em cada mercado.

As questões culturais aqui mencionadas relacionam-se não com o facto de se tratar de um fabricante português, mas sim com as rivalidades entre as diversas regiões espanholas. Esta ameaça poderá ser ultrapassada utilizando a reputação da Campesa S.A., uma empresa natural da região de maior interesse para a IPESA.

Para os mercados onde a IPESA pretende estar com os seus produtos de alta tecnologia, existe a ameaça do poder de negociação dos fornecedores, pois a empresa tem uma grande dependência do fornecimento atempado das partes necessárias à fabricação destes equipamentos.

Em França, contrariando os dados empíricos, os distribuidores possuem a percepção de que o mercado está estagnado, no entanto, estes podem apenas ter uma percepção restrita às regiões onde se situam, ou ser apenas referente ao mercado para os produtos de gama média.

Na Alemanha, uma ameaça muito particular é o desenvolvimento do mercado dos produtos tecnológicos, que obriga a IPESA a um processo de aprendizagem muito rápido na produção dos seus equipamentos de mais alta tecnologia, sob risco de não estar à altura da concorrência.

Objetivos, estratégias e ações

Nesta secção faz-se uma “ponte” entre o plano estratégico e tático, pois como já foi dito anteriormente, existe alguma falta de orientação da empresa para o longo prazo.

Apenas figuram dois objetivos na tabela 14, pois são os únicos que se relacionam com o mercado externo. Na tabela deveria também constar uma coluna de *timing*, onde se definiria o momento do tempo a aplicar cada ação, mas a empresa revelou que estas são levadas a cabo à medida que vão surgindo oportunidades, por isso esta coluna foi omitida.

Dado que não é possível apresentar qualquer tipo de informação financeira, sejam dados atuais, projeções ou possíveis consequências das ações enunciadas, esta tabela é o último componente do plano de *marketing*.

Tabela 14. Síntese do plano de *marketing* (elaboração própria, com base no modelo de McDonald, 2007)

Objetivos	Sub-objetivos	Estratégias	Ações	Custo	Comentários
Atingir independência tecnológica na produção das novas gamas		Aumentar o <i>know-how</i>	Ações de formação específicas	São definidos projeto a projeto, não é possível fazer uma estimativa ou definir um intervalo	Apenas se pode reduzir o <i>outsourcing</i> quando a produção dos novos produtos já for mais dominada pelo pessoal encarregue
			Contratar pessoal especializado		
		Reduzir <i>outsourcing</i>	Contratar pessoal especializado		
Aumentar a exportação para que se tenha um peso de 80% na faturação	Penetrar nos mercados já existentes	Espanha: reentrar no segmento	Utilizar a rede de contatos da Campesa S.A.		
			Implantar a marca Ruby		
			Presença na feira Alimentaria 2014	>7500€	Já existem dois clientes que manifestam desejo de começar a distribuir balanças no país
		Promover os produtos/marcas de forma adequada	Utilizar a reputação da Campesa S.A. como garantia da qualidade do produto		A reputação que a Campesa S.A. possui nos diversos mercados é utilizada como base para o início de contatos/relações. A IPESA pretende construir a sua própria reputação, e não apoiar-se constantemente no seu antigo parceiro.
			Espanha: utilizar a marca Micra (Campesa S.A.) para introduzir a marca Ruby		
			França: tornar a marca Dina na marca principal, associando-a ao principal distribuidor		
			Continuar a	>10000€	Está a ser considerada a

			investir na presença em feiras		participação na feira Sirha, em Lyon, França
		Fomentar relações com parceiros	Agendar visitas às instalações dos parceiros	Entre 300€ e 1000€, por pessoa, por visita	No caso do distribuidor francês mais importante, a melhoria contínua da relação poderá levar a que evolua no futuro para uma relação mais próxima da exclusividade (apesar de não constituir um objetivo ou prioridade)
			Agendar visitas às instalações da IPESA		
			Utilizar os produtos novos para manter os parceiros interessados		
			Promoção de vendas (descontos, oferta de serviços, ...)		
			Alemanha e Itália: utilizar a reputação da Campesa S.A. para estabelecer uma relação de confiança		A construção de uma relação estável e duradoura poderá levar a um equilíbrio de poder, e talvez permitir à IPESA implantar as suas próprias marcas nestes mercados, para além de: - Alemanha: ganhar quota sobre as restantes marcas na oferta do parceiro - Itália: exportar mais gamas de produtos
		Criar sistema de informação de mercado	Investir em estudos de mercado	>20000€	
			Recolher mais informação junto dos parceiros		
	Expandir para novos mercados				Não faz parte do foco deste trabalho

8. Considerações finais

Ao longo de todo este trabalho pretendeu-se dar a conhecer a empresa IPESA – Balanças e Básculas S.A., a realidade em que esta se insere, e principalmente que caminhos deve seguir para cumprir o seu objetivo de um processo de internacionalização bem-sucedido.

O estágio curricular ao longo do qual se analisou a empresa em questão permitiu testemunhar a realidade de uma pequena empresa portuguesa, e verificar até que ponto as ferramentas teóricas, desenhadas para empresas de grande dimensão, são aplicáveis a uma empresa com este perfil. Foi efetivamente um desafio proceder a todas as adaptações necessárias para tornar possível a aplicação da metodologia à empresa, desde a conciliação dos aspetos estratégicos e táticos de um plano de *marketing*, até às diversas ferramentas que a compõem.

Na primeira etapa do processo de planeamento de *marketing*, o capítulo 4 deste relatório, deu-se a conhecer um pouco do que é a IPESA, a sua identidade e aquilo que a define. Apresentou-se a missão estratégica da empresa, que coloca o foco na sua antiguidade e na excelência e qualidade dos seus serviços e produtos, bem como na expansão ao nível internacional. Trata-se, portanto, de uma pequena empresa portuguesa que pretende crescer e expandir-se para um número de mercados externos, de modo a elevar-se ao patamar dos seus concorrentes mais fortes, como demonstram os objetivos definidos. Foi também nesta primeira etapa que se apresentou a grande limitação deste trabalho: a ausência de dados financeiros que permitissem uma análise e resultados mais realistas, concretos e úteis.

No entanto, desde logo se vê que a empresa tem ainda um longo caminho a percorrer para atingir o nível de sucesso que deseja no mercado externo. As alterações necessárias terão de partir do plano interno, começando por uma maior organização ao nível da definição de objetivos e estratégias, maior rigor na fixação e cumprimento dos prazos relativos às diversas ações que irão contribuir para o cumprimento dos objetivos, e de uma forma geral uma maior orientação para o planeamento estratégico, entendido como visão de longo prazo, e *marketing*.

As fraquezas inerentes ao descrito no parágrafo anterior constituíram os maiores obstáculos à elaboração do plano de *marketing* constante deste relatório, dado que a

informação e dados necessários a cada nova etapa encontravam-se muito dispersos ou eram de difícil acesso, ou simplesmente não era possível aplicar certas ferramentas analíticas ao caso da empresa devido às suas características e às particularidades deste sector.

Na segunda etapa deste processo, correspondente ao capítulo 5, distinguiu-se os segmentos de interesse da empresa – Espanha, França, Alemanha e Itália –, e quais as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em cada um deles. Foi possível verificar, ao nível dos fatores críticos de sucesso identificados, que a IPESA não possui vantagem competitiva efetiva, por se encontrar de uma forma geral ao mesmo nível ou inferior ao dos seus concorrentes diretos. Isto pode ser uma justificação para o desempenho da empresa nos diversos mercados: como já se viu, o volume de vendas da empresa para cada um dos segmentos não acompanha a evolução positiva do mercado.

No que diz respeito às análises SWOT em cada segmento, viu-se que não diferem substancialmente entre si: estes segmentos são de interesse para a IPESA devido às forças que a empresa considera ter, que se centram na sua reputação e oferta de produtos, e às oportunidades que apresentam, das quais as mais importantes são a proximidade geográfica, o crescimento dos mercados e as relações com parceiros; as fraquezas derivam do próprio perfil / cultura e modo de organização interna da empresa, apenas variando conforme o tipo de produto exportado e a política de marca; por fim, as ameaças são já mais específicas a cada segmento, estando de uma forma geral relacionadas com a intensidade competitiva e com o poder de negociação tanto dos clientes como dos fornecedores.

Esta etapa permitiu ver a verdadeira importância da implementação de um sistema de recolha de informação dos mercados independente da perceção de um ou outro indivíduo: para o mercado francês, a visão de um dos parceiros da empresa era de um mercado estagnado, o que é contrário ao demonstrado pelos dados recolhidos. Isto pode ser indicativo de que existem oportunidades neste mercado que não estão a ser aproveitadas pela IPESA.

Cada mercado oferece um potencial de crescimento para a empresa diferente, sendo que o mercado francês é o de menor dimensão, mas também o mais estável, e os mercados espanhol e italiano são os de maior dimensão. O que se mantém é o facto de que a empresa terá de fazer grandes melhorias ao nível dos fatores críticos de sucesso de

modo a adquirir algum tipo de vantagem competitiva sustentável e obter o sucesso desejado em cada um dos segmentos, mas também terá de proceder a mudanças internas, caso contrário não terá onde apoiar qualquer vantagem competitiva.

Na penúltima etapa, correspondente ao capítulo 6, foram definidos os objetivos e estratégias da IPESA para cada segmento de forma mais específica, e tendo em conta as informações reunidas na secção anterior. Em todos os segmentos, o objetivo de curto prazo, seguindo a matriz de Ansoff, é de penetração de mercado, tendendo no longo prazo para o desenvolvimento de produto.

Para atingir estes objetivos, existem estratégias ao nível de cada uma das variáveis do *marketing mix*:

- Produto – a IPESA irá continuar a comercializar as suas gamas atuais até finalizar o desenvolvimento das novas gamas, após o que as irá introduzir gradualmente no mercado para que substituam as anteriores. É expectativa da empresa que estas novas gamas irão revolucionar o mercado da pesagem para retalho, constituindo isto uma estratégia de diferenciação. Adicionalmente, a estratégia de produto está também condicionada pelas exigências dos parceiros da empresa, sendo crucial para a boa gestão das relações
- Preço – a empresa pratica políticas de preço conforme o mercado em questão, o volume de equipamentos movimentado pelo parceiro e a sua importância
- Comunicação / promoção – a IPESA apoia-se bastante na reputação do seu antigo parceiro, Campesa S.A., para construir a sua própria imagem e promover os seus produtos e marcas, bem como para construir redes de contactos. Entre os segmentos apenas varia a política de marca, sendo que apenas em França a empresa está atualmente representada com marcas próprias. Para além disto, outras estratégias de comunicação / promoção passam por uma maior adesão às novas plataformas de comunicação (renovação do *website*, conta de *Facebook* ativa e adequadamente utilizada), participação ativa em feiras internacionais, e desconto especiais de modo a incentivar compras
- Distribuição – ao nível desta variável não existe uma estratégia específica, sendo que a IPESA apenas pretende manter todos os seus parceiros satisfeitos para que as relações evoluam e tragam benefícios para ambas as partes. No curto prazo não existem intenções de aumentar a rede de distribuição

Todos estes objetivos e estratégias fazem parte do processo de internacionalização que está atualmente a decorrer na empresa, e que constitui um excelente ponto de partida para as alterações necessárias no modo de estar e trabalhar na empresa, colocando-a no bom caminho para atingir o sucesso desejado nos mercados internacionais.

Por fim, o objetivo da última etapa deste trabalho, o capítulo 7, foi simular um plano de *marketing*, apresentando a documentação que efetivamente nele deve ser incluída. Assim, apresentou-se novamente a missão da empresa, bem como toda a informação relevante de forma sucinta e sistematizada. Apesar de não existir informação financeira sobre a empresa que permita apresentar recomendações concretas, neste penúltimo capítulo procurou-se averiguar o custo de cada ação específica que conduz ao cumprimento de cada estratégia.

Assim, como já mencionado, as principais recomendações são que é necessária uma atualização da cultura empresarial, uma maior consciência de que não se pode planear apenas para o dia-a-dia, mas é necessário algum tipo de plano a longo prazo, para todos e cada um dos mercados em que a empresa pretenda estar, de modo a reduzir a incerteza do ambiente e medir constantemente o desempenho da empresa em relação às metas definidas, por forma a evitar desvios que possam resultar em perdas. Adicionalmente, é importante também aumentar o investimento em estudos de mercado, por forma a evitar eventuais erros ou perdas de oportunidade derivadas de algum tipo de visão errada ou incompleta dos mercados fornecida pelos parceiros da empresa.

São também necessárias grandes transformações ao nível dos modos de comunicação e promoção que a empresa utiliza, nomeadamente, otimização da forma como as novas tecnologias de informação e comunicação são utilizadas para promover a empresa e comunicar com o exterior, atualização dos catálogos que a empresa utiliza para promover os seus produtos em termos de *design* e de conteúdo, bem como mudar o foco da promoção dos produtos dos aspetos técnicos para os benefícios específicos que estes trazem para os seus utilizadores. A melhoria da comunicação interna é também imperativa, pois sendo uma empresa de pequena dimensão, é importante que todos estejam cientes dos objetivos gerais da empresa e do seu papel para os atingir.

Um rumo futuro para este trabalho seria ajudar a empresa a pôr em prática as recomendações enunciadas, utilizando este mesmo trabalho como base para uma análise mais detalhada e com maior nível de utilidade, que levasse a uma abordagem mais organizada por parte da empresa, que lhe permitisse atingir de forma mais eficiente os objetivos fixados para o seu futuro.

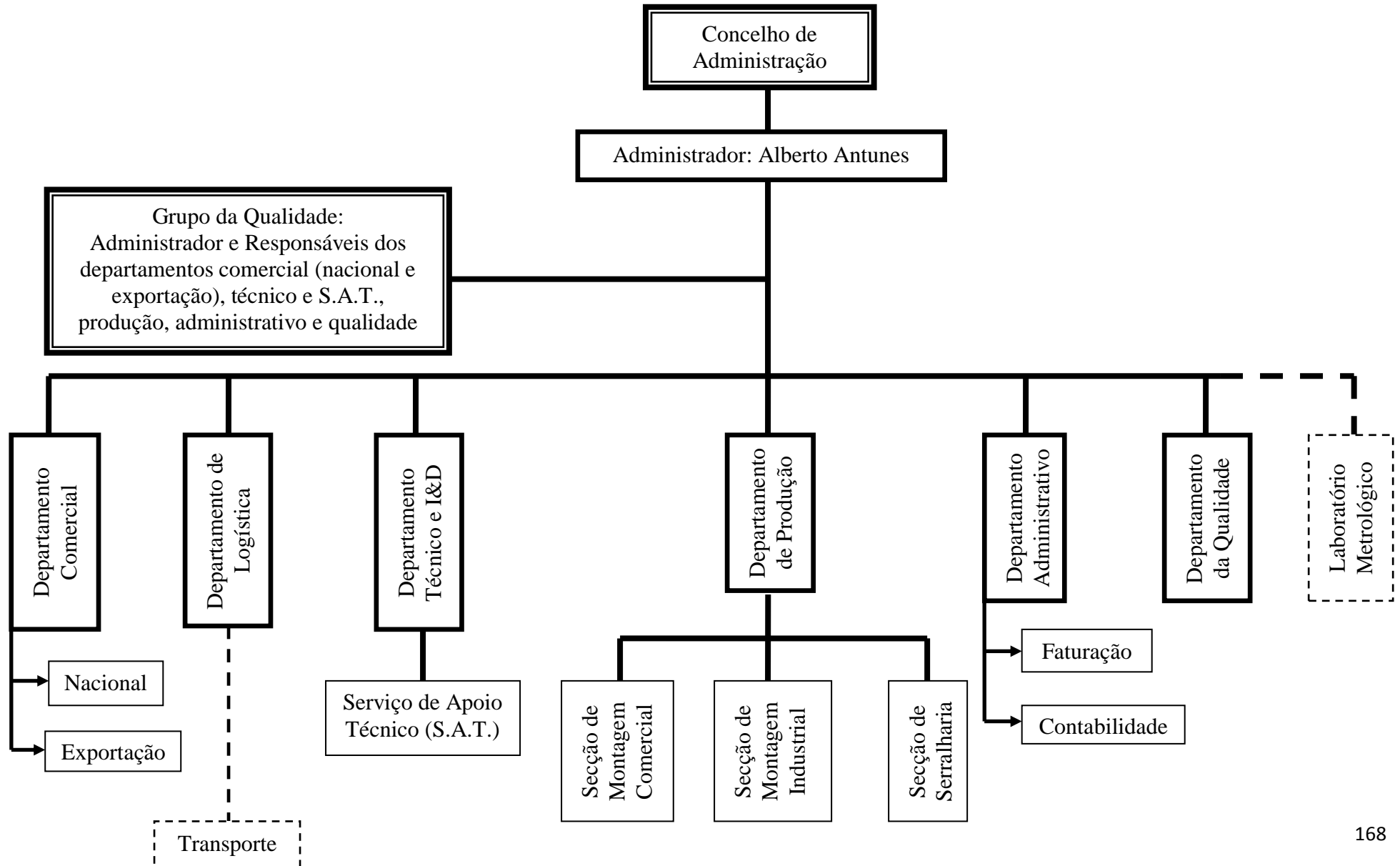
Benefícios deste trabalho

O estágio curricular no âmbito do qual este relatório foi elaborado permitiu-me testemunhar a realidade do dia-a-dia de uma empresa, adquirir conhecimentos sobre o modo de funcionamento dos mercados, bem como aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. Foram também aprofundadas outras capacidades, nomeadamente de comunicação interpessoal, organização e análise. Foi efetivamente uma grande mais-valia, constituindo a primeira experiência profissional do meu currículo, que me proporcionou uma visão mais realista do que é trabalhar numa pequena empresa em Portugal hoje em dia, com ambições de crescer ao nível internacional.

Da mesma forma, para a empresa este trabalho proporcionou uma visão mais realista da sua própria situação, mostrando a verdadeira dimensão e importância das suas fraquezas, nomeadamente a necessidade de uma verdadeira orientação para o longo prazo, uma maior organização ao nível da definição de objetivos e estratégias e melhor comunicação interna e externa, bem como a urgência com que estas devem ser resolvidas. O grande benefício para a IPESA foi perceber concretamente quais os pontos fracos que mais prejudicam o seu desempenho, e quais as formas adequadas de os ultrapassar.

9. Apêndices

Apêndice A – Organograma da empresa (fornecido pela IPESA)



Apêndice B – Questionário de auditoria de *marketing* (baseado no modelo de Lambin, 2000)

DEFINIÇÃO DA MISSÃO ESTRATÉGICA

1. História da empresa: qual a sua origem, que transformações sofreu ao longo do tempo, quais os eventos mais importantes que marcaram o seu desenvolvimento, qual a cultura que se cultiva no interior da empresa, quais os valores éticos, de que modo a empresa pretende ser percebida pelos clientes, distribuidores, empregados (identidade da empresa, cultura organizacional, responsabilidade social), qual a sua missão e visão.
2. Que produtos/serviços é que a empresa fornece aos seus clientes? Qual (ais) a (s) necessidade (s) que a empresa pretende satisfazer com esses produtos/serviços?
3. Em que mercados se encontra a empresa e em que mercados quer entrar? Com que produtos?
4. Quem são os clientes da empresa?
5. Quais os objetivos de desenvolvimento para a empresa no longo prazo (3-5 anos)?
6. Quais os recursos da empresa? Até que ponto está dependente de fornecedores externos?
7. Qual o papel que a empresa pretende desempenhar em cada mercado em que se encontra (líder, seguidor, *challenger*, especialista)? Qual a estratégia utilizada (domínio pelos custos, diferenciação ou concentração)?

AUDITORIA EXTERNA

• ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DO MERCADO

8. Qual a tendência de evolução do mercado (crescimento, estagnação, declínio)?
9. A que nível se situa a taxa de saturação?
10. Qual a duração de vida média do produto?
11. Existe uma estrutura sazonal nas vendas?
12. Quais as inovações recentes introduzidas no produto?
13. Qual a tendência de evolução tecnológica do produto?

- **ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS COMPRADORES**

14. Qual o perfil socioeconómico dos compradores em cada segmento?
15. Qual o processo seguido na decisão de compra?
16. Quais os motivos determinantes da decisão de compra?
17. Quais os atributos procurados?
18. Quais as expectativas e necessidades dos compradores?
19. A que variáveis de *marketing* são os compradores mais sensíveis (preço, publicidade, serviço, imagem de marca)?
20. Quais as principais causas de (in) satisfação?

- **ANÁLISE DA ESTRUTURA CONCORRENCIAL**

21. Qual a estrutura concorrencial do mercado?
22. Qual o tipo de comportamento concorrencial dominante (independente, seguidor, *challenger*, líder)?
23. Quais as barreiras à entrada de novos concorrentes no sector?

- **ANÁLISE DO AMBIENTE SOCIAL, ECONÓMICO E POLÍTICO**

24. Quais as mudanças económicas que poderiam afetar negativamente a evolução do mercado e da procura?
25. Quais as alterações que poderiam ocorrer nos países e que teriam uma incidência na atividade da empresa?
26. Os produtos da empresa e os seus modos de trabalho são apropriados em termos ecológicos?
27. A indústria poderia tornar-se alvo de movimentos ecológicos?

AUDITORIA INTERNA

- **ANÁLISE COMPETITIVA DA EMPRESA**

28. Qual tem sido a evolução do volume de negócios nos últimos 3-5 anos?
29. Quais os recursos e competências que distinguem a empresa da concorrência? De que modo o negócio da empresa se diferencia dos seus concorrentes?

30. Quais as características distintivas dos produtos/serviços? De que modo as novas linhas de produtos se distinguem das anteriores, o que trazem de novo?
31. As fases da produção são todas feitas pela empresa ou recorre a *outsourcing* em alguma (s)? Porquê?
32. A tecnologia utilizada foi desenvolvida pela empresa ou adquirida a terceiros?
33. Qual tem sido a evolução das vendas por produto e por mercado, em volume e em valor, nos últimos 3-5 anos?
34. Até que ponto são os clientes fiéis à marca da empresa? Qual a sua sensibilidade ao preço?
35. Qual (ais) a (s) estratégia (s) para atrair novos clientes?

• **ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

36. Em cada mercado que a empresa se encontra, quais os concorrentes mais fortes? Com que produtos concorrem?
37. Os concorrentes beneficiam de alguma vantagem-custo?
38. Qual a força da imagem de marca dos concorrentes?
39. Quais os elementos de diferenciação dos produtos concorrentes?

• **ANÁLISE DA PENETRAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO**

40. Qual o número de distribuidores ou retalhistas que mantêm o produto em cada um dos canais existentes?
41. Qual a relação com os distribuidores?
42. Quais as condições da relação com os distribuidores?
43. Qual a marca utilizada nos produtos, a da empresa ou do distribuidor? Porquê?
44. A empresa deve pretender uma alteração do circuito de distribuição?
45. Qual o potencial do *marketing* direto e da internet no mercado da empresa?

Apêndice C – Grelha-síntese da informação recolhida nos *websites* dos concorrentes (elaboração própria)

	Grupo Avery Berkel	Grupo Bizerba	Dibal	Grupo Epelsa	Mettler Toledo	Balanças Marques
País de origem	Reino Unido	Alemanha	Espanha	Espanha	---	Portugal
Presença no mercado	1971	1866	1985	1979	---	1973
Mercados	Reino Unido (mercado interno), exporta para África, Ásia, Oceânia, Europa e Médio Oriente, num total de mais de 70 países	Europa Central, Sul da Europa, Europa Ocidental e África, América Latina, Norte da Europa, América do Norte, Ásia e Europa do Leste, perfazendo um total de 89 países.	Mais de 60 países	Europa Ocidental e de Leste, América Latina e Norte de África, num total mais de 30 países.	Está presente em mais de 100 países	Portugal (mercado interno), Espanha, França, Alemanha, Irlanda, Bélgica, Áustria, Roménia, Argélia, Marrocos, Tunísia, Cazaquistão, Angola, entre outros
Presença em feiras	Não tem nenhuma agendada, e não está presente em nenhuma desde 2011	Desde Janeiro até Novembro de 2013, esteve presente em 20 feiras	---	Presença regular em feiras (não existe um calendário, mas sempre que a empresa participa numa feira aparece na secção das notícias)	Já tem 3 presenças em feiras agendadas para 2014	Última presença em feiras internacionais no Verão de 2013 (não existe um calendário, mas sempre que a empresa participa numa feira aparece na secção das notícias)
Características do <i>website</i>						
Idiomas	Inglês (catálogos, disponíveis em inglês, holandês, francês, alemão, italiano e espanhol)	Alemão, inglês, francês, italiano, espanhol, português	Castelhano, inglês, francês, italiano, polaco, chinês	O <i>website</i> utiliza a ferramenta de tradução do <i>Google</i> , o que permite traduzir em virtualmente todos os idiomas	Inglês, português, espanhol	Português, francês, espanhol
Menus/secções	“Sobre nós”, notícias,	Produtos, tópicos	“Sobre nós” (inclui	Produtos, qualidade,	Produtos e soluções,	“Sobre nós”,

	sectores de mercado, produtos e sistemas, serviços e contactos	sobre a qualidade dos produtos e serviços da empresa, serviços, notícias (inclui calendário de feiras), “sobre nós” (inclui informação sobre gestão, filosofia, sustentabilidade) e contactos; secção específica para fornecedores	breve história, factos importantes, localização), produtos, informações (brochuras, certificações, <i>sitemap</i> , ligações úteis), contactos, secção para distribuidores, qualidade e I&D+i, notícias	“sobre nós” (inclui informação sobre clientes), contactos, notícias	indústrias e áreas de trabalho, serviços, “sobre nós” (inclui informação financeira detalhada, sustentabilidade, inovação, qualidade, notícias), contactos, pesquisa de produtos, documentos e serviços, <i>newsletter</i>	produtos, serviços, notícias, certificações, informações adicionais (política de qualidade e distinções), contactos
Organização dos produtos	Por sector de mercado e tipo de produto	Por tipo de produto, indústria e aplicação	Por tipo de produto	Por tipo de produto	Por tipo de produto, aplicação, indústria e área de trabalho	Por tipo de produto
Documentos disponíveis	Catálogos de gama (apenas a serie M tem catálogo de produto), documentos técnicos e estudos de caso	Catálogos de gama	Catálogos de produto e brochuras ³⁸	Catálogos de gama	Catálogos de gama, fichas técnicas e estudos de caso	---
Orientação do discurso	Divulgação de produtos	Divulgação e promoção de produtos	Divulgação de produtos	Divulgação e promoção de produtos	Divulgação de produtos	Divulgação de produtos
Observações	- <i>website</i> com uma estética distinta dos restantes, não tem uma aparência tão sóbria, muito colorido - história da empresa muito detalhada, incluindo sobre a indústria da paisagem - notícias não são	- <i>website</i> em inglês é apelativo e fácil de navegar, em português é confuso - no <i>website</i> em inglês existe a opção de alterar o idioma, no em português não - <i>website</i> em português apresenta-	- apelativo e fácil de navegar - traduções para inglês e português deixam um pouco a desejar	- <i>website</i> de aspeto básico, não muito bem apresentado, os menus <i>dropdown</i> confundem-se com o fundo - tradução através da ferramenta do <i>Google</i> é duvidosa - apresentação dos	- não existe a informação básica sobre a empresa, como a sua história e em que país está sediada - <i>website</i> em português apresenta-se mal traduzido, com secções em inglês ou	- na <i>homepage</i> apresenta-se informação sobre todo o grupo, não é muito intuitiva mas é esteticamente apresentável - existe um <i>website</i> para cada empresa do grupo, aos quais se

³⁸ À data de consulta deste *website*, as brochuras não se encontravam disponíveis

	atualizadas desde 2011	se mal traduzido, com secções alemão - tem vídeos promocionais		produtos muito organizada e intuitiva	alemão - existem vídeos promocionais dos produtos - a consulta deste <i>website</i> em Dezembro de 2013 revelou que foram feitas alterações, nomeadamente foram removidos os produtos descontinuados e melhorada a organização dos produtos e catálogos	accede através da <i>homepage</i> - conforme se seleciona o idioma francês ou espanhol, é-se remetido para os <i>websites</i> das respetivas empresas - a área central do <i>website</i> das Balanças Marques não tem uma organização muito intuitiva - as páginas de cada produto aparecem cortadas à esquerda e à direita, o que impede a visualização correta das características técnicas
--	------------------------	---	--	---------------------------------------	---	--

Apêndice D – Grelha-síntese das gamas de produtos da empresa e da concorrência (elaboração própria)

	IPESA	Grupo Avery Berkel	Grupo Bizerba	Dibal	Grupo Epelsa	Mettler-Toledo	Balanças Marques
Gama alta	<ul style="list-style-type: none"> ❖ IPC 8000 (a ser lançada em 2014): balanças multimédia com tecnologia PC e ecrã tátil (3 modelos) ❖ Gama Máxima: gama direcionada para a área comercial (15 modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gama Xtra: balanças com tecnologia PC e ecrã tátil <ul style="list-style-type: none"> ➤ Série XM (7 modelos) ➤ Série XT (6 modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Balanças multimédia <ul style="list-style-type: none"> ➤ Série K-Class: balanças com ecrã tátil (11 modelos) ➤ Série K-Class flex: permite combinar livremente entre si componentes individuais 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nova gama de balanças com tecnologia PC – serie CS-1100 W (3 modelos) ❖ Nova gama de balanças tácteis – serie D-900: balança de alto desempenho com ecrã tátil (4 modelos) ❖ Gama 500: gama de balanças de alta tecnologia <ul style="list-style-type: none"> ➤ Série TORNADO (13 modelos) ➤ Série STAR (17 modelos) ❖ Gama L <ul style="list-style-type: none"> ➤ Série L-5 (6 modelos) ➤ Série L-8 (6 modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gama SATURNO: balanças baseadas em tecnologia PC <ul style="list-style-type: none"> ➤ Família SCALEPOS (8 modelos) ➤ Família TOUCHSCALE (7 modelos) ➤ Família OPENSACLE (8 modelos) ➤ Família WPOS (3 modelos) ❖ Gama EUROSACLE: balanças de alta tecnologia para médio e grande retalho <ul style="list-style-type: none"> ➤ Família EUROSACLE (9 modelos) ➤ Família EUROTOUCH (5 modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bC Black Line: balanças com teclado tátil (6 modelos) ❖ UC Evo Max VCO Line: balanças com tecnologia PC (4 modelos) ❖ UC Evo Max Line: balanças com ecrã tátil (3 modelos) ❖ UC Evo Star: balança de entrada para a classe de ecrã tátil 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gama BM5: balanças tácteis com tecnologia PC (2 modelos)
Gama média	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gama RB: gama destinada a ambientes industriais (15 modelos) ❖ Gama Basic: balanças básicas para clientes que 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Série IM: soluções para serviço de pesagem ao balcão (5 modelos) ❖ Série M: balanças e impressoras para retalho, com 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Balanças de sistema <ul style="list-style-type: none"> ➤ SC II (9 modelos) ❖ Balanças de checkout <ul style="list-style-type: none"> ➤ CS 300 (4 modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gama 500 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Série WIND (12 modelos) ➤ Série MISTRAL (13 modelos) ❖ Gama K (13 modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gama JUPITER (6 modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ariva-B (1 modelo) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gama BM1: balanças básicas (5 modelos) ❖ Gama BM3: balanças com impressoras de recibo e/ou

	procurem mobilidade ➤ Basic Print: balança básica com impressora (5 modelos)	opção de ecrã tátil (8 modelos) ❖ Série IX: balanças desenhadas para integração em vários ambientes de retalho (2 modelos)					etiqueta (5 modelos)
Gama baixa	❖ Gama Basic: balanças básicas sem ou com impressora ➤ RK (6 modelos) ➤ Smally 100	❖ Série FX: balanças básicas e de menor dimensão (3 modelos)	❖ Balanças <i>stand-alone</i> ➤ EC II: balanças <i>low cost</i> (3 modelos) ➤ BC II: balanças básicas (3 modelos)	❖ Serie G: balanças básicas sem impressora (2 modelos) ❖ Serie D-POS (4 modelos) ❖ Serie Cely: balanças <i>low cost</i> (3 modelos)	❖ Gama URANO: gama pensada para pequeno comércio e venda ambulante (3 modelos) ❖ Gama MARTE: gama <i>low cost</i> pensada para pequeno comércio e venda ambulante (5 modelos) ❖ Gama NEPTUNO: balanças <i>low cost</i> (9 modelos) ❖ Gama postal: soluções para o mundo postal (5 modelos)	❖ Balanças básicas ➤ Gama bRite: balanças portáteis para clientes com necessidade de mobilidade (4 modelos) ➤ bTwin: balança <i>low cost</i> (1 modelo)	❖ Gama B0: balanças básicas de <i>check-out</i> , sem impressoras (4 modelos) ❖ Gama BM1 ➤ BM1 básica plana: balança básica com impressora ➤ BM1 básica visor elevado: balança básica com impressora

Apêndice E – Tabela comparativa dos fatores críticos de sucesso (elaboração própria, com base no modelo de McDonald, 2007)

FCS		Peso (0-1)	IPESA				
			Pontuação (0-10)	Pontuação ajustada			
Know-how		0,4	8	3,2			
Reconhecimento / imagem de marca		0,25	4	1			
Desempenho do produto		0,15	8	1,2			
Relação qualidade-preço		0,15	7	1,05			
História / antiguidade da empresa		0,05	7	0,35			
Total		1	34	6,8			
FCS	Peso	Dibal		Balanças Marques		Epelsa	
		Pontuação	Pontuação ajustada	Pontuação	Pontuação ajustada	Pontuação	Pontuação ajustada
Know-how	0,4	9	3,6	8	3,2	9	3,6
Reconhecimento / imagem de marca	0,25	8	2	7	1,75	5	1,25
Desempenho do produto	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2
Relação qualidade-preço	0,15	7	1,05	7	1,05	7	1,05
História / antiguidade da empresa	0,05	8	0,4	6	0,3	8	0,4
Total	1	41	8,37	36	7,5	37	7,5

Apêndice F – Grelha de *benchmarking* da gama Maxima (elaboração própria)

Legenda:

●: característica de série

O: característica opcional

- : não possui a característica

?: não existe informação

Características	IPESA – Maxima 20	IPESA – Maxima 21	IPESA – Maxima 26	Avery Berkel - serie IM	Avery Berkel – serie M	Bizerba – BC II	Bizerba – SC II e SC II 7’’	Dibal - Gama 500 WIND	Dibal – Gama 500 MISTRAL	Dibal – Gama 500 TORNADO	Dibal – Gama 500 STAR	Dibal – Gama L-8	Epelsa – Gama EUROSCALE	Mettler Toledo – bC Line	Balanças Marques - BM1	Balanças Marques – BM3
IMPRESSÃO:																
Impressora de papel contínuo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	●
Impressora de etiquetas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	O	-	●
Nome vendedor	●	●	●	?	?	●	●	●	●	●	●	?	●	?	-	?
Gráficos/logótipos	●	●	●	5	●	●	●	4	4	4	4	?	●	●	-	●
Teclado														Táctil		
Nº teclas	96	96	96	42-160 teclas	40 teclas prog.	84	84	98	98-158	68-218	68-218	40-100	98	-	60	72 ³⁹

³⁹ Teclado adicional com 120 teclas diretas no modelo Jumbo

				prog.												
Vendedores diretos / indiretos	6/24	6/24	6/24	?	?	16	?	5-10	5-10	20	20	10-20	14	?	10	10
Macros	-	-	-	-	-	-	●	2	2	5	10	-	10	-	-	-
PLU'S:														?	999	
Totais													?			
1000	●	●	●													
2000						●	●	●	●							
3000					●											
3200																
4000																●
5000						●	●	●	●							
6000				●												
8000					●					●		●				
10000	●	●	●		O						●					
Diretos	64	64	64	?	?	54	54	999	999	999	999	?	49		50	30x6 ₄₀
Semidirectos	64	64	64	?	?							?	49		?	?

⁴⁰ 6 departamentos; 150 PLU's diretos por departamento no modelo Jumbo

Indiretos	?	?	?	?	?	30	30	?	?	?	?	?	?		?	?
Ampliação de memória				-	O	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-
Via ETHERNET	O	O	O													
Via USB	-	-	-											O		
Interligação entre balanças															5	
RS232	●	●	●	-	●	-	● ⁴¹	-	-	-	-	O	●	?	?	-
Nº balanças	32	32	32		?							32	32			
RS485	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	O	-	?	?	●
Nº balanças												32				8 ⁴²
ETHERNET	O	O	O	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	?	?	O
Nº balanças	32	32	32	?	?	?	32	10	10	16	16	50	60			
<i>Wifi</i>	-	-	-	O	-	-	O	O	O	O	O	O	-	O	-	-
Nº balanças				?			16	10	10	16	16	?		?		
Ligação a PC	O	O	O	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	O	●	●
Ligação a <i>scanner</i>	-	-	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	-	●

⁴¹ RS232 para ligação a *scanner* ou terminal de dinheiro eletrónico

⁴² Até 16 balanças no modelo Jumbo

Portas USB	-	-	-	2	-	-	1 (v. 7'')	-	-	1 (O)	1	-	-	-	-	-
Códigos de barras	-	-	-	?	EAN8, Code128, Code39, RSS14 limited, RSS14	?	EAN/UPC	EAN13, GS1 Databar	EAN13, GS1 Databar	EAN13, EAN128, GS1 Databar	EAN13, EAN128 GS1 Databar	?	EAN13, EAN128, Code128	?	?	?
DISPLAY																
Segmentos		•				•		O	O	O	O	O		•	•	
Gráfico	•			•	•	•	•	O	O	O	O	O	•	O		•
LED																
TFT (cores)			•				• (v.7'')				O					
Listagens																
De artigos em memória PLU	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	-	•	•
De fatura simplificada	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	•	-	-
De cópia de todos os talões	•	•	•	?	?		-	•	•	•	•	•	•	-	•	•
De grande total parcial	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

De grande total geral (IVA'S)	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	•	-	-
De vendas por artigo, com indicação de peso e importância	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	•	-	-
De vendas por vendedor	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
De vendas por família	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	-	•	•
De vendas por grupos de IVA	•	•	•	?	?		•	•	•	•	•	•	•	-	-	-
OUTROS																
Modo fiscal	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Rastreabilidade do bovino	•	•	•	•	•	-	-	•	•	•	•	•	-	-	•	•
Bateria interna/externa	O/O	O/O	O/O	-/-	-/-	O/O	O/O	•/O	•/O	•/O	•/O	-/-	-/-	-/-	O/O	•

Apêndice G – Grelha de *benchmarking* da gama IPC8000 (elaboração própria)

Legenda:

●: característica de série

O: característica opcional

- : não possui a característica

?: não existe informação

	Ipesa – IPC8000	Avery Berkel – série XM	Avery Berkel – série XT	Bizerba – K-Class	Bizerba – K-Class Flex	Dibal – CS-1000/1100W	Epelsa – Saturno	Mettler Toledo – UC Evo Max VCO	Mettler Toledo – UC Evo line Max	Mettler Toledo – UC Evo line Star	Balanças Marques – BM5
Design (1-10)											
Estético	8	10	10	4	4	7	7	5	5	5	8
Funcional	8	8	8	10	10	8	8	9	9	9	8
Impressoras											
Recibos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Etiquetas	●	●	●	●	●	●	●	O	O	●	●
2ª impressora	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-
Dupla impressora	●	-	-	O	O	-	-	O	O	O	-

<i>Linerless</i>	-	O	O	●	●	-	-	O	O	O	-
Display											
Vendedor	15.6'' TFT tátil	7'' TFT WVGA resistivo	10.2'' TFT WSVGA resistivo	12.1''	12.1'' TFT SVGA tátil	15'' TFT tátil	15'' TFT tátil resistivo	12.1'' LED tátil	12.1'' LED tátil	12.1'' LED tátil	15'' TFT tátil
Dimensões (pixels)	1024x600	?	1024x100	?	800x600 4096x4096	?	1024x768	800x600	800x600	800x600	?
Cliente	10.1'' TFT	7'' TFT WVGA	7'' TFT WVGA; 10.2'' TFT WSVGA	7'' ou 12.1''	7'' TFT WVGA; 12.1'' TFT SVGA	7'' TFT ou 15'' TFT	VGA 9'' panorâmico (15'' opcional)	5.7'' LED; 12.1'' LED	5.7'' LED; 12.1'' LED	5.7'' LED	7'' TFT ou 12'' TFT
Dimensões (pixels)	1366x768	?	800x480; 1024x800	?	800x480; 800x600	?	?	640x480; 800x600	640x480; 800x600	320x240	?
Processadores	AMD FT1 Mobile T44R Single Core, 1,2	?	?	Intel Dual Core	Intel 1,6Ghz	Intel Dual Core	Intel Atom Dual Core 1,6Mhz	?	?	?	?

	Ghz, 9W										
Memória	2GB (default)	2GB (SDcard)	1GB ou 2GB (default)	?							?
SDHC	-	O (32GB)	-		-	-	-	-	-	-	
Flash	-	256MB	-		-	-				4GB	
RAM	?	128MB	256MB		1GB	1GB ou 2GB	1GB ou 2GB	1024MB	1024MB	256 MB ou 512MB	
Disco rígido	32GB	?	160GB		32GB	160GB	250GB	160GB; SSD – 8GB (O)	160GB; SSD – 8GB (O)	250GB; SSD – 8GB (O)	
S.O.				?							?
Windows	•		O		•	•	•	•	•	•	
Linux		•	O		•			O	O		
Software		?									
Da empresa	•		•	•	•	•	•		•	•	

Do cliente	O		O	O	O		O	•			•
<i>Interface</i>											
USB	4	4	5	4	4	4	8	2	2	2	O
ETHERNET	•	•	•	•	•	2	•	•	•	•	•
RS232	-	-	-	2	2	2	4	•	•	•	-
PS2 teclado	2	-	-	-	-	•	•	-	-	-	-
<i>Scanner</i>	-	-	-	-	-	•	•	-	-	-	-
Saída de gaveta/caixa registradora	•	-	-	O	•	O	•	•	•	•	•
Outros	Áudio	-	-	Áudio (O)	Saída para 2ª registradora (O)	VGA DVI-D Áudio Rato	VGA LPT Áudio Rato	-	-	-	-
<i>Wifi</i>	•	O	O	O	O	O	O	O	O	-	-

Apêndice H – Análise SWOT da IPESA

(elaboração própria)

		Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> • Longevidade (30 anos no mercado, confiança) • Notoriedade / imagem da marca • Marca portuguesa / fabricada na U.E. • Qualidade dos produtos / relação qualidade-preço • Rapidez na adaptação de soluções / flexibilidade dos produtos • Soluções à medida • <i>Know-how</i> / conhecimento técnico • Independência técnica • Recursos humanos (polivalência) • Entrada de pessoas novas com novas ideias • Estabilidade financeira • Vontade e capacidade de investimento e inovação • Rede de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiências no planeamento • Definição de objetivos • Gestão das prioridades • Comunicação interna / externa • Falta de sistemas de informação • Desfasamento da realidade • Excessiva orientação para o produto • Desmotivação • Falta de formações internas • Falta de abordagem organizada • Incumprimento de prazos para reparações • Ineficiências na produção • Desvantagem-custo • Falta de recursos humanos na área comercial
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização / abertura dos mercados • Mutação dos recursos / novas leis • Novas tecnologias • Poucas barreiras à entrada no sector dos revendedores (mercado externo) • Relação próxima com os distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar novos mercados, tirando partido das potencialidades dos produtos e das necessidades desses mercados • Adaptar os produtos • Criar produtos de alta tecnologia • Criar novas soluções e divulga-las • Alargar rede de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar obter <i>feedback</i> do mercado através da rede de revendedores / distribuidores • Fazer estudos de mercado / criação de sistemas de informação • Processo de internacionalização da empresa • Formações temáticas e desenvolvimento de línguas estrangeiras • Desenvolvimento dos meios de comunicação • Reconstrução do <i>website</i>, desenvolvimento das plataformas <i>online</i>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Recessão económica • Estagnação dos mercados • Dificuldade de penetração do mercado • Elevada taxa de saturação dos mercados • Nível de rivalidade • Força de imagem de marca dos concorrentes • Vantagem-custo dos concorrentes • Concorrência asiática 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentar antecipar modificações do mercado • Trabalhar imagem de marca • Retirar o foco da penetração dos mercados estagnados e procurar mercados onde o tipo de clientes-alvo da empresa esteja em desenvolvimento • Seguir os clientes importantes no estrangeiro, utilizando-os como porta de entrada em novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior orientação para o planeamento estratégico • Fazer estudos de mercado / criação de sistemas de informação • Pôr em prática processos internos de comunicação • Criação de um sistema de incentivos • Procura de fornecedores alternativos • Maior recurso a <i>outsourcing</i>

Apêndice I – Análise SWOT da IPESA no mercado espanhol

(elaboração própria)

		Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> • Imagem de marca • Campesa S.A. • Boa relação qualidade-preço • Disponibilidade da língua espanhola nos produtos • Produtos novos (balanças IPC8000 e RB600+<i>tablet</i>) • Adaptabilidade dos produtos • Renovação da oferta de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio dos produtos • Subexploração do mercado • Inexistência de um distribuidor importante de balanças eletrónicas • Inexistência de um sistema de informação de mercado formalizado • Ineficiências na produção • Desvantagem-custo
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica • Aceitação dos produtos da IPESA nas regiões de interesse (Galiza e Catalunha) • O mercado para os produtos de gama alta ainda não está estagnado • Crescimento do mercado • Dimensão do mercado • Mercado dos distribuidores / revendedores tem poucas barreiras à entrada • Feira Alimentaria 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o reconhecimento que a marca Micra tem no mercado para introduzir a Ruby • Utilização dos novos produtos para entrar no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação na feira • Efetuar estudos de mercado
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica • Questões culturais • Dificuldade em encontrar um parceiro de importação com as características desejadas • Intensidade competitiva • Concorrente Dibal com a marca Dina • Questões legais • Poder de negociação dos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de preços adaptada • Utilizar a reputação da antiga Campesa S.A. para ultrapassar os problemas culturais • Utilizar os contactos da Campesa S.A. para criar uma rede de distribuição / forjar uma parceria de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer a <i>outsourcing</i> • Procura de fornecedores alternativos • Efetuar estudos de mercado

Apêndice J – Análise SWOT da IPESA no segmento dos distribuidores regionais franceses

(elaboração própria)

		Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> • Imagem de marca • Campesa S.A. • Boa relação qualidade-preço • Disponibilidade da língua francesa nos produtos • Adequação do produto ao tipo de clientes do mercado • Renovação da oferta de produtos • Representação no mercado através de 4 distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio dos produtos • Posição competitiva • Inexistência de um sistema de informação de mercado formalizado • Desvantagem-custo • Não há exclusividade na distribuição • Dificuldade de implementação da estratégia
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica • Crescimento do mercado • Mercado dos distribuidores / revendedores com poucas barreiras à entrada • Relação próxima com os distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Associar a marca Ruby a estes distribuidores (não é preponderante) • Fortalecer a imagem da marca própria da empresa no mercado com base na reputação da Campesa S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuadir os distribuidores a serem exclusivos da IPESA • Recolher informação sobre os mercados e concorrência junto dos distribuidores • Efetuar estudos de mercado
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica • Mercado estagnado • Intensidade competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de preços adaptada • Fomentar as relações com distribuidores como forma de proteção contra a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar estudos de mercado

**Apêndice K – Análise SWOT da IPESA
no segmento do distribuidor nacional
francês**

(elaboração própria)

		Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> • Imagem de marca • Campesa S.A. • Boa relação qualidade-preço • Disponibilidade da língua francesa nos produtos • Adequação do produto ao tipo de clientes do mercado • Renovação da oferta de produtos • Representação da marca no mercado através de um grande importador (AAPesage) 	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio dos produtos • Posição competitiva • Inexistência de um sistema de informação de mercado formalizado • Desvantagem-custo • Não há exclusividade na distribuição • Dificuldade de implementação da estratégia
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica • Crescimento do mercado • Mercado dos distribuidores / revendedores com poucas barreiras à entrada • Relação próxima com os distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Associar a marca Dina apenas à AAPesage 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a relação com o parceiro de modo a no futuro se estabelecer uma situação mais próxima da exclusividade • Recolher informação sobre o mercado e a concorrência junto do distribuidor • Efetuar estudos de mercado
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica • Mercado estagnado • Intensidade competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de preços adaptada • Fomentar a relação com o distribuidor com forma de proteção contra a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar estudos de mercado

Apêndice L – Análise SWOT da IPESA no mercado alemão

(elaboração própria)

		Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> • Reputação • Campesa S.A. • Boa relação qualidade-preço • Disponibilidade da língua alemã nos produtos • Adequação do produto ao tipo de clientes do mercado • Renovação da oferta de produtos • Parceria com um grande importador 	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio dos produtos • Posição competitiva • Inexistência de um sistema de informação de mercado formalizado • Desvantagem-custo • Não existe exclusividade na distribuição • Os produtos IPESA têm pouco peso na oferta do parceiro • Não há nenhuma marca própria da IPESA estabelecida no mercado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica • Robustez da economia alemã • Dimensão do mercado • Mercado dos distribuidores / revendedores tem poucas barreiras à entrada • Relação com o parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a reputação da Campesa S.A. para estabelecer uma base sólida de confiança • Utilizar a nova oferta de produtos para penetrar no mercado e estreitar a relação com o parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar estudos de mercado • Recolher informação sobre o mercado e a concorrência junto do distribuidor • Desenvolver a relação com o distribuidor e geri-la de modo a ganhar quota sobre outras marcas na oferta do parceiro
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade competitiva • Mercado dos produtos tecnológicos • Poder de negociação do parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a relação com o distribuidor e geri-la para se atingir um equilíbrio em termos de poder de negociação, bem como de modo a constituir proteção contra a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar estudos de mercado • Aprofundar conhecimento técnico

Apêndice M – Análise SWOT da IPESA no mercado italiano

(elaboração própria)

		Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> • Reputação • Campesa S.A. • Boa relação qualidade-preço • Produtos novos (balanças IPC8000 e RB600+<i>tablet</i>) • Adaptabilidade dos produtos • Renovação da oferta de produtos • Parceria com um grande importador 	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio dos produtos • Posição competitiva • Inexistência de um sistema de informação de mercado formalizado • Ineficiências na produção • Desvantagem-custo • Não existe exclusividade na distribuição • Limite à gama de produtos exportada • Não há nenhuma marca própria da IPESA implantada no mercado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica • Crescimento do mercado • Dimensão do mercado • Mercado dos distribuidores / revendedores tem poucas barreiras à entrada • Características do comércio italiano • Relação com o parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a reputação da Campesa S.A. para estabelecer uma base sólida de confiança • Utilizar a nova oferta de produtos para penetrar no mercado e estreitar a relação com o parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar estudos de mercado • Recolher informação sobre o mercado e a concorrência junto do distribuidor • Desenvolver a relação com o parceiro para alargar a gama de produtos exportada
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica • Intensidade competitiva • Poder de negociação do parceiro • Poder de negociação dos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a relação com o distribuidor e geri-la para se atingir um equilíbrio em termos de poder de negociação, bem como de forma a constituir proteção contra a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer a <i>outsourcing</i> • Procura de fornecedores alternativos • Efetuar estudos de mercado

Apêndice N – Formulário de planeamento da participação em feiras
(fornecido pela IPESA)

	Planeamento de Feira Internacional
---	---

FICHA TECNICA DA FEIRA
NOME:
LOCAL DE REALIZAÇÃO:
PERIODO DE EXPOSIÇÃO:
AMBITO DA EXPOSIÇÃO:

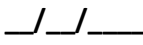
ORÇAMENTO PARA PARTICIPAÇÃO:	
STAND:	Viagens:
Área do stand (m2): _____	Alojamento: _____
Custos Totais Stand: _____	Custos Totais _____
Colaboradores Ipesa presentes na Feira:	

Objetivos

Resultados da Feira			
Nº de contactos estabelecidos:			
Percentagens	Nacionais:	Distribuidores:	Clientes Finais:
Volume de faturação resultante da Feira:			

Observações

NOTA: Anexar a este documento o relatório da Feira e o relatório de seguimento de contactos.

PLANEAMENTO APROVADO EM:	COMERCIAL	ADMINISTRADOR
<div style="text-align: right;">  </div>		

10. Referências bibliográficas

- Abell, D. F. e J. S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Nova Jérĩa: Prentice-Hall
- Abell, D. F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Nova Jérĩa: Prentice-Hall
- Agndal, H., e S. Chetty (2007), “The Impact of Relationships on Changes in Internationalization Strategies of SMEs”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, Nºs 11 e 12, pp. 1449-1474
- Allen, R. W. (1966), “Factors Influencing Market Penetration”, *Management Science*, Vol. 13, Nº 1, pp. 22-41
- Anderson, J. C. e J. A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships”; *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58
- Anderson, E. e B. Weitz (1992), “The Use of Pledgers to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 396-402
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill
- Ansoff, H. I. (1977), “The State and Practice of Planning Systems”, *Sloan Management Review*, Vol. 18, pp. 1-24
- Ballantyne, D. (1997), “Internal Markets for Internal Marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nº 5, pp. 343–366
- Bellizzi, J. A. e D. J. Lipps (1984), “Managerial Guidelines for Trade Show Effectiveness”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, pp. 49-52
- Bello, D. C. e R. Lohtia (1993), “Improving Trade Show Effectiveness by Analyzing Attendees”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 312-318
- Bjerke, B. e C. M. Hultman (2002), *Entrepreneurial Marketing – The Growth of Small Firms in the New Economic Era*, Cheltenham: Edward Elgar
- Blythe, J. (2001), “Using Trade Fairs in Key Account Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 627-635

- Bonona, T. V. (1983), “Get More out of Your Trade Shows”, *Harvard Business Review*, Vol. 61, pp. 75-83
- Burt, R. (1992), “The Social Structure of Competition” in *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Nohria, N. e R. G. Eccles (editors), Boston: Harvard Business School Press
- Camp, Robert C. (1995), *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, Milwaukee: ASQC Quality Press
- Cannon, J. e W. Perreault (1999), “Buyer-Seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 439-460
- Carson, D. (1985), “The Evolution of Marketing in Small Firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, Nº 5, pp. 7-16
- Chen, M. (1996), “Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration”, *Academic Management Review*, Vol. 21, pp. 100-134
- Chen, M. e I. C. MacMillan (1992), “Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Reaction Irreversibility”, *Academic Management Journal*, Vol. 35, pp. 539-560
- Coviello, N. E. e H. Munro (1997), “Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms”, *International Business Review*, Vol. 6, Nº 4, pp. 361-386
- Coviello, N. E. e H. Munro (1995), “Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº 7, pp. 49-61
- Day, G. S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-51
- Deshpandé, R. e J. U. Farley (1998), “Measuring Market-Orientedness: Generalizations and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 213-232
- Dutta, S., M. J. Zbaracki, e M. Bergen (2003), “Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Nº 7, pp. 615-630
- Dutta, S., O. Narasimhan e S. Rajiv (1999), “Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?”, *Marketing Science*, Vol. 18, Nº 4, pp. 547-568

- Garvin, D. A. (1993), “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, pp. 78-91
- Dwyer, F., P. Schurr e S. Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27
- Dyer, J.H. e H. Singh (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, Nº 4, pp. 660-79
- Elg, U. (2002), “Inter-firm Market Orientation: Its Significance and Antecedents in Distribution Networks”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, Nº 7-8, pp. 633-655
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgard e D. D. Sharma (1997), “Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Nº 2, pp. 337-360
- Evers, N. e J. Knight (2008), “Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: A Network Perspective”, *Industrial Marketing Review*, Vol. 25, Nº 5, pp. 544-562
- Faria, A. J. e J. R. Dickinson (1985), “Behind the Push to Exhibit at Trade Shows: Findings Rank Exhibitors’ Priorities”, *Business Marketing*, Edição de agosto, pp. 98-100
- Ford, D., L.-E. Gadde, H. Hakansson e I. Snehota (2003), *Managing Business Relationships*, 2ª edição, Chichester: IMP Group
- Frankel, Jeffrey e Andrew Rose (2000), “An Estimate of the Effects of Currency Unions on Growth”, *working paper* não publicado
- Ganesan, S. (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.1-19
- Ghemawat, P. (2001), “Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion”, *Harvard Business Review*, setembro de 2001, pp. 137-147
- Granovetter, M. (1992), “Problems of Explanation in Economic Sociology”, in *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, N. Nohria e R. G. Eccles (editors), pp. 25-56, Boston: Harvard Business School Press
- Hakansson, H. e D. Ford (2002), “How Should Companies Interact in Business Networks?”, Vol. 55, pp. 133-139

- Hakansson, H., L.-E. Gadde e L. Huemer (2003), “Strategizing in Industrial Networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 357-364
- Hamermesh, R. G., M. J. Anderson e J. E. Harris (1978), “Strategies for Low Market Share Businesses”, *Harvard Business Review*, Vol. 56, pp. 95-102
- Heil, O. e K. Helsen (2001), “Toward an Understanding of Price Wars: Their Nature and How They Erupt”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, pp. 83-96
- Henard, D. H. e D. M. Szymanski (2001), “Why Some New Products are More Successful Than Others”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 362-375
- Henderson, B. B. (1970), *The Product Portfolio*, Boston: The Boston Consulting Group
- Hill, J., P. McGowan e P. Drummond (1999), “The Development and Application of a Qualitative Approach to Researching the Marketing Networks of Small Firm Entrepreneurs”, *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, Vol. 2, N° 2, pp. 71-81
- Hubry, F. M. (1999), *Technoleverage*, Nova Iorque: AMACOM
- Hussey, D. E. (1978), “Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix”, *Long Range Planning*, Vol. 11, pp. 2-8
- Jap, S. D. e S. Ganesan (2000), “Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, N° 2, pp. 227-245
- Jolly, A. (2003), *Managing Business Risk: A Practical Guide to Protecting Your Business*, Kogan Page Limited
- Jones, R., M. Suoranta e J. Rowley (2013), “Strategic Network Marketing in Technology SMEs”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, N° 5-6, pp. 671-697
- Johanson, J. e J.-E. Vahlne (2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, pp. 1411-1431
- Kampas, P. (2003), “Shifting Cultural Gears”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, N° 2, pp. 41-48

- Keegan, W. J. (1989), *Global Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall, 4ª edição
- Kerin, R. A. e W. L. Cron (1987), “Assessing Trade Show Functions and Performance: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 87-94
- Kijewski, V., E. Yoon e G. Young (1993), “How Exhibitors Select Trade Shows”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 287–98
- Kim, S.-H. e S. Nam (2003), “Across the Threshold: Role of Performance and Compatibility in Innovative New Product’ Market Penetration”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 689-699
- Kohli, A. K. e B. J. Jaworski (1990), “Market-Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, Edição de abril, pp. 1-18
- Kollat, D. J., R. D. Blackwell e J. F. Robertson (1972), *Strategic Marketing*, Nova Iorque: Hold, Rinehart and Winston
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management*, Nova Jérσία: Prentice-Hall, 9ª edição
- Lages, L. F., A. Lancastre e C. Lages (2007), “The B2B-RELPERF Scale and Scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-Business Practice”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 686-697
- Lambin, J. J. (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª edição, McGraw-Hill
- Lambin, J. J. (1998), “Market Orientation and Business Performance: Methodological Issues and New Empirical Evidence”, *working paper* não publicado, janeiro
- Lambin, J. J. (1996), “The Misunderstanding About Marketing”, *CEMS Business Review*, Vol. 1, Nº 1, pp. 37-56
- Lechner, C. e M. Dowling (2003), “Firm Networks: External Relationships as Sources for Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms”, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 15, pp. 1-26
- Leighton, D. S. R. (1966), *International Marketing Text and Cases*, Nova Iorque: McGraw-Hill
- Løwendahl, B. e Ø. Revang, (1998), “Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 8, pp. 755– 73

- Madhavan, R.B., R. Koka e J. E. Prescott (1998), “Networks in Transition: How Industry Events (re)Shape Interfirm Relationships”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 5, pp. 439-59
- Madhok, A. (1995), “Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, Nº 1, pp. 345-369
- Mattsson, L. G. (1997) “Marketing and the Markets-as-Networks Approach – A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nº 5, pp. 447–461
- McDonald, M. (2007), *Marketing Plans*, Elsevier, 6ª edição
- McKee, D. O., J. S. Conant, P. R. Varadarajan, e M. P. Mokwa (1992), “Success-producer and Failure-reverter Marketing Skills: A Social Learning Theory Interpretation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, pp. 17-26
- Menon, A. e P. R. Varadarajan (1992), “A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 53-71
- Mittelstaedt, R. E., Jr. (1992), “Benchmarking: How to Learn from Best in Class Practices”, *National Productivity Review*, Vol. 11, Nº 3, pp. 301-315
- Möller, K. e A. Halinen (1999), “Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Nº 5, pp. 413–427
- Möller, K. e A. Rajala (2007), “Rise of Strategic Nets – New Models of Value Creation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Nº 7, pp. 895-908
- Moore, P. (2003), “Razzle Dazzle'em”, *New Zealand Marketing Magazine*, 1 de outubro, Special Report: Exhibitions, Trade Shows & Events
- Morgan, N. A., S. Zou, D. W. Vorhies e C. S. Katsikeas (2003), “Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures”, *Decision Sciences*, Vol. 34, Nº 2, pp. 287-321
- Morgan, R. M. e S. D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38
- Munuera, J. L. e S. Ruiz (1999), “Trade Fairs as Services: A Look at Visitors' Objectives in Spain”, *Journal of Business Research*, Vol. 44, Nº 1, pp. 17 –24

- Nahapiet, J., e S. Ghoshal (1998), “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 2, pp. 242-267
- Narver, J. C. e S. F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, Edição de outubro, pp. 20-35
- Noble, C. H. e M. P. Mokwa (1999), “Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 57-73
- Nohria, N. e R. G. Eccles (1992), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press
- O'Donnell, A. e D. Cummins (1999), “The Use of Qualitative Methods to Research Networking in SMEs”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 82-91
- Oxenfeld, A. R. e W. L. Moore (1978), “Customer or Competition: Which Guide Lines for Marketing?”, *Management Review*, Edição de Agosto, pp. 43-48
- Papadopoulos, N. (1987), “Approaches to International Market Selection for Small and Medium-sized Enterprises”, in *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, P. J. Rosson, Philip J. e S. D. Reid (editors), pp. 128-158, Nova Iorque: Praeger
- Payne, A., D. Ballantyne e M. Christopher (2005), “A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy: The Development and Use of the Six Markets Model”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Nº 7-8, pp. 855-871
- Piercy, N. F. (2000), *Market-led Strategic Change – Transforming the Process of Going to Market*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 3ª edição
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Nova Iorque : The Free Press
- Porter, M. E. (1982), *Competitive Advantage*, Nova Iorque: The Free Press
- Premaratne, S. (2001), “The Impact of Entrepreneurial External Resource Networks on Small Business Growth”, apresentado na 2ª Conferência Nacional Anual Conjunta USASBE/SBIDA, em Orlando, Florida
- Reichheld, F. F. (2003), “The One Number You Need to Grow”, *Harvard Business Review*, pp. 46-54

- Rink, D. R. e J. E. Swan (1979), “Product Life Cycle Research: A Literature Review”, *Journal of Business Research*, pp. 219-242
- Ritter, T. (1999), “The Networking Company. Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 467-79
- Rivera, J. (1995), *L’orientation-marché: Une Stratégie Concurrentielle Performante*, tese de doutoramento não publicada, IAG, Louvain-la-Neuve, Bélgica
- Roberts, K., S. Varki e R. Brodie (2003), “Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 169-196
- Rodrigues, L. C., E. A. Maccari e F. C. Lenzi (2012), “Innovation Strategy for Business-to-Business Market Penetration”, *International Business Research*, Vol. 5, Nº 2, pp. 137-149
- Rogers, E. (1976), *Diffusions and Innovations*, Nova Iorque: The Free Press
- Seringhaus, F. H. R. e P. J. Rosson (2001), “Firm Experience and International Trade Fairs”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, Nºs 7 e 8, pp. 877-901
- Shankar, V. (2006), “Proactive and Reactive Product Line Strategies: Asymmetries Between Market Leaders and Followers”, *Management Science*, Vol. 52, Nº 2, pp. 276-292
- Shapiro, B. P. e Bonona, T. V. (1983), *Segmenting Industrial Markets*, Lexington: Lexington Books
- Shapiro, B. P., A. Slywotzky e S. X. Doyle (1997), “Strategic Sales Management: A Boardroom Issue”, *Strategy and Business*, Vol. 8, Nº 1, pp. 29-36
- Shaw, E. (2006), “Small Firm Marketing: An Insight into Contents and Motivating Factors”, *International Small Business Journal*, Vol. 24, Nº 1, pp. 5–29
- Shipley, D., C. Egan e K. S. Wong (1993), “Dimensions of Trade Show Exhibiting Management”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9 (1), pp. 55-63
- Shoham, A. (1999), “Performance in Trade Shows and Exhibitions: A Synthesis and Directions for Future Research”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 12, Nº 3, pp. 41-57

- Simon, H. (1996), “You Don’t Have to Be German to Be a ‘Hidden Champion’”, *Business Strategy Review*, Vol. 7, Nº 2, pp. 1-13
- Skerlos, K. e J. Blythe (2000), “Ignoring the Audience: Exhibitors and Visitors at a Greek Trade Fair”, apresentado na *Fifth International Conference on Corporate and Marketing Communication*, Universidade Erasmus, Roterdão
- Stevenson, H., M. Roberts e H. Grousbeck (1994), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Sydney: Irwin
- Stokes, D. (2000), “Putting Entrepreneurship into Marketing: The Process of Entrepreneurial Marketing”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2, Nº 1, pp. 1–6
- Takeuchi, H. e Porter, M. E. (1986), “Three Roles of International Marketing in Global Industries”, in *Competition in Global Industries*, Porter, M. E., Boston: The Harvard Business School Press
- Trade Show Bureau (1993), *Managing the Exhibit Function: Survey of Exhibit Management Practices*, Denver, Relatório MC26A
- Vahlne, J.-E. e F. Wiedersheim-Paul (1973), “Ekonomiskt Avstånd: Modell och Empirisk Undersökning” (“Economic Distance: Model and Empirical Investigation), in *Export och Utlandsetableringar (Export and Foreign Establishments)*, E. Hörnell *et al.* (editors), pp. 81-159, Uppsala: Almqvist och Wiksell.
- Vorhies, D. W. e N. A. Morgan (2005), “Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, Nº 1, pp. 80-94
- Weitz, B. A. e K. D. Bradford (1999), “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Review”, *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 22, pp. 241-254
- Weitz, B. A. e S. Jap (1995), “Relationship Marketing and Distribution Channels”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 305-320
- Wright, T. P. (1936), “Factors Affecting the Cost of Airplanes”, *Journal of Aeronautical Sciences*, Vol. 3, pp. 16-24
- http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/prodcom/data/tables_excel (acedido em Julho de 2014)

- <http://www.oecd.org/statistics/> (acedido em Março de 2014)
- <http://www.averyberkel.com/> (acedido em Novembro de 2013)
- <http://www.bizerba-openworld.com/cms/en/home.php?lang=EN> (acedido em Novembro de 2013)
- <http://www.dibal.com/> (acedido em Novembro de 2013)
- <http://www.grupoepelsa.com/> (acedido em Novembro de 2013)
- <http://pt.mt.com/eur/pt/home.html> (acedido em Novembro de 2013)
- <http://grupojosepimentamarques.pt/index/> (acedido em Novembro de 2013)
- <http://www.balancasmarques.pt/index/> (acedido em Novembro de 2013)